

Tartu Ülikool

Sotsiaalteaduste valdkond

Ühiskonnateaduste instituut

Kommunikatsioonijuhtimise õppekava

Eliise Ott

**Läbipõlemise seosed organisatsioonikeskkonna ja
- kommunikatsiooniga**

Magistritöö

Juhendaja: Tiiu Taur, MA

Tartu 2016

Olen magistritöö kirjutanud iseseisvalt. Kõigile töös kasutatud teiste autorite töödele, põhimõtteliste seisukohtadele ning muudest allikaist pärinevatele andmetele on viidatud.

Autor: Eliise Ott

(allkiri)

(kuupäev)

Tänuõnad

Soovin tänada oma magistritöö juhendajat Tiiu Tauri, kes mind töö kirjutamisel on mitmekülgselt juhistanud ja innustanud ning soovitanud abistavaid lugemismaterjale töö koostamiseks. Veel soovin tänada intervjuueeritavaid, kes olid nõus sedavõrd delikaatsel temal arvamust avaldama ning oma kogemustest rääkima.

Samuti soovin tänada kommunikatsioonijuhtimise eriala õppejõudusid, kes on mind õppetöö käigus õpetanud ja jaganud praktilisi nõuandeid, kuidas erialases töös edukas olla ning ka igapäevases kommunikatsioonimaailmas oskuslikult toime tulla. Usun, et tänu ülikoolis omandatud teadmistepagasile suudan ka ise oskuslikumalt läbipõlemisele vastu astuda ja seda ennetada.

Suured tänud minu elukaaslasele, perekonnale ja sõpradele, kes toetasid ja julgustasid mind ning aitasid rasketest hetkedest üle saada. Tänu teile kõigile oli siht kogu aeg silme ees ning eesmärk käega katsutav.

Tänuõnad kõigile, kes minu jaoks olulisel ja huvitaval teemal magistritöö valmimisele kaasa aitasid!

SISUKORD

SISUKORD	4
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD	8
1.1. Läbipõlemine	8
1.1.1. Kontseptsioon ja ajalugu	8
1.1.2. Varasemad uurimismeetodid ja -tulemused	10
1.2. Seosed sotsiaalse kapitali ja kommunikatsiooniga	15
1.2.1. Töötajate sotsiaalne kapital läbipõlemise riski maandajana	15
1.2.2. Tehnoloogiliste vahenditega kaasnevad riskid ja võimalused	16
1.3. Seosed töökeskkonnaga	18
1.3.1. Organisatsiooni füüsiline ja psühhosotsiaalne töökeskkond	18
1.3.2. Töötaja organisatsioonilise pühendumise mõju	21
1.4. Läbipõlemise ennetamise võimalused	23
1.4.1. Kolmetasandiline ennetus	23
1.4.2. Ennetus läbi kommunikatsioonitegevuste	25
2. PROBLEEMIPÜSTITUS JA UURIMISKÜSIMUSED	28
2.1. Uurimisküsimused	28
2.2. Sihtrühm ja valim	29
2.3. Uurimismeetod	31
2.4. Analüüsi meetod	32
3. TULEMUSED	34
3.1. Respondentide arusaam töötaja läbipõlemisest ja selle seostest organisatsiooniga	34
3.1.1. Läbipõlemise tähendus	34
3.1.2. Kommunikatsioonitegevuse ja IKT vahendite mõju läbipõlemisele	39
3.1.3. Läbipõlemist põhjustav organisatsioonikultuur ja keskkond	44
3.2. Läbipõlemist ennetavate praktikate viljelemine organisatsioonides	54
3.2.1. Senine läbipõlemise ennetamisega tegelemine organisatsioonides	54
3.2.2. Töötaja võimalused edaspidi tööstressi ja läbipõlemist ennetada	56
3.2.3. Tööandja võimalused edaspidi töötajate tööstressi ja läbipõlemist ennetada	59
4. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON	63

4.1.	Läbipõlemise mõistmine ja selle tekkepõhjused organisatsiooni kontekstis.....	63
4.2.	Läbipõlemise ennetamine organisatsioonis	70
4.3.	Soovitused töötajale ning tööandjale/juhile läbipõlemise ennetamiseks.....	73
4.3.1.	Nõuanded töötajatele	73
4.3.2.	Nõuanded tööandjale/juhile	74
4.4.	Soovitused edasisteks uuringuteks	75
4.5.	Arutelu meetodi ja valimi üle	77
	KOKKUVÕTE	78
	SUMMARY: Relations of burn-out with organizational environment and communication ...	80
	KASUTATUD KIRJANDUS	82
	Lisa 1. Intervjuu kava	86
	Lisa 2. Nõusoleku vorm respondentidele	90
	Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks	91

SISSEJUHATUS

Ühiskondlik surve olla üha nooremana edukas ja silmapaistev ning teisalt majanduslik surve (laenud, liisingud jms) on järjest enam põhjustanud stressi sümptomite ilmnemist töötajate seas, mille pikaajalisel esinemisel võib töötaja läbi põleda. Soovitud edu mitte kogemise puhul püütakse selle saavutamiseks oma oskusi ja võimeid tihtipeale ületada, kuid üha vähem pööratakse töökoormust suurendades tähelepanu oma tervise kahjustamisele. Selle asemel keskendutakse aina suuremas matus mitmekülgseid oskusi nõudvate tööülesannete täitmisele ja organisatsiooni kasvavatele nõudmistele vastamisele.

Läbipõlemise probleem on kiirest töötempoist ning kõrgele seatud sihtidest tingituna aktuaalne teema nii Eestis kui ka mujal arenenud riikides. Selle esinemisele organisatsioonis peaks oluliselt rohkem nii töötaja ise kui ka tööandja tähelepanu pöörama, sest läbipõlemist saab mitmel moel ennetada ning seeläbi negatiivseid tagajärgi vältida. Käesoleva töö probleemi fookuses on töötajad, kes ei oska läbipõlemist tööga seostada ja selle sümptomeid ära tunda või ei pööra probleemile piisavalt tähelepanu, mille tulemusena kaotavad töötajad motivatsiooni, produktiivsuse ja hea tervise ning tööandjad/juhid pühendunud ja toimeka lüli kolleegiumis, mis mõjutab organisatsiooni ja selle toimimist tervikuna.

Käesolev töö erineb varasematest uurimistöödest selle poolest, et fookus on pigem läbipõlemist põhjustava töökeskkonna ja kommunikatiivsete tegevuste kvalitatiivsel analüüsil, mitte aga läbipõlemise määra uurimisel. Eesmärk on välja selgitada läbipõlemist esile kutsuvad tegurid ning kaardistada läbipõlemise ennetustegevusi. Lisaks erineb see varasematest töödest selle poolest, et olen teadlikult valinud intervjuueeritavad, kellest mõned on läbipõlemist ise kogenud, mõned sellele lähedal olnud ning mõned, kes on seda kõrvalt näinud, eesmärgiga respondentidelt saadud informatsiooni kvalitatiivse sisuanalüüsi teel võrrelda ja leida vastustest sarnasusi ning erinevusi.

Uurimistöö keskendub kahele uurimisküsimusele. Esiteks selgitada välja töökeskkonna ja kommunikatsiooni seosed läbipõlemisega. Selle küsimusega soovin koguda näiteid ja teada saada, missugused töökeskkonna tingimused põhjustavad läbipõlemist ja kuidas iseloomustada organisatsiooni füüsilist ja psühhosotsiaalset keskkonda ning töökultuuri, milles töötaja läbi võib põleda. Lisaks soovin teada saada, missugused kommunikatsiooni

aspektid läbipõlemist esile kutsuvad ja mil viisil kommunikatsioon või selle puudumine võib töotajaid läbipõlemiseni viia. Teiseks uurida, missugused on praegused ja potentsiaalsed praktikad, millega saab organisatsioonis maandada tööstressi ja pingeid ning ennetada läbipõlemist. Selle küsimusega soovin teada saada, missuguseid läbipõlemist ennetavaid praktikaid organisatsioonides rakendatakse ja kuidas need reaalselt aitavad ennetustööle kaasa. Lisaks täpsemalt välja selgitada, mida saab teha selle ennetamiseks nii tööandja kui ka töötaja ise. Seejuures on tegemist üksnes töötajapoolse vaatega teemapüstitusele.

Käesolevas uurimistöös ei vaadelda töötaja läbipõlemise seoseid iseloomu omaduste ning iseloomu ja töö karakteristikute konfliktist tulenevat läbipõlemist. Esiteks seetõttu, et uurimistöö maht oleks liiga suureks läinud ning töö liialt laialivalguvaks muutunud. Teiseks seetõttu, et mul puuduvad oskused hinnata ja analüüsida isikuomadusi ja nende sobivust töö karakteristikutega läbipõlemist soodustavatest aspektidest lähtuvalt.

Uurimistöö käigus viisin läbi 11 semi-struktureeritud intervjuud mugavusvalimi kaudu uuringusse kaasatud erinevas valdkonnas töötavate meeste ja naistega. Küsimustik koosnes 43st küsimusest ning täpsustavatest küsimustest, mida vastavalt vajadusele intervjuueeritavatele lisaks esitasin, et uurimisteesmasse võimalikult süvitsi minna. Intervjuu tulemusi analüüsisin transkriptsioonide kvalitatiivse sisuanalüüsi kaudu ning käsitlesin teemat kategooriate kaupa. Esiteks tööstress ning läbipõlemise mõiste ja komponendid. Teiseks läbipõlemise põhjused ning seosed kommunikatsiooniga, mille alla omakorda koonduvad kolm alakategooriat: organisatsiooni füüsiline ja psühhosotsiaalne keskkond; töövahendid ja tehnoloogiad (IKT); pinged ja konfliktid töökeskkonnas. Kolmandaks läbipõlemist ennetavad praegused ja uued praktikad, mida töötaja ja tööandja või juht saavad rakendada.

Magistritöö esimene osa käsitleb läbipõlemise mõiste ja selle seoste ning ennetamise teoreetilisi aspekte, võttes arvesse kommunikatiivseid ning töökeskkonnaga seotud mõjutegureid. Teine peatükk keskendub uurimisküsimustele, valimile ning sihtrühmale. Kolmas osa toob välja peamised uurimistulemused intervjuude baasil ning neljas osa keskendub järeldustele ja diskussioonile. Lisaks on lõpuosas soovitusel töötajale ja tööandjale läbipõlemise ennetamiseks.

1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAID

1.1. Läbipõlemine

Läbipõlemise kontseptsiooni ajajoon näitab, et kuigi läbipõlemist on uuritud juba üle 40 aasta, ei ole endiselt läbipõlemist minu hinnangul üheselt defineeritud. Pigem räägitakse stressist, millel on mitmeid alamkategooriaid. Käesolevas töös on fookus läbipõlemise uurimisel ning stressi dimensioon on vaid tööstressi ja läbipõlemise ühisosa (pikaajalisest tööstressist võib välja kujuneda läbipõlemine) tõttu sisse toodud. Esimeses peatükis selgitan erinevate autorite kaudu läbipõlemise kontseptsiooni ja protsessi ning toon välja olulisemad läbipõlemise tekkepõhjused ja ennetamise võimalused. Lisaks selgitan läbipõlemise protsessi avaldumise põhjuseid seoses töökeskkonna ja kommunikatsiooniga ning tööalaste (sotsiaalsete) suhetega.

1.1.1. Kontseptsioon ja ajalugu

Läbipõlemise kontseptsiooni selgitus on erinevatele lugemismaterjalidele toetudes mõnevõrra erinev, aga tänapäeval seostatakse läbipõlemist peamiselt töökeskkonna ja tööga. Läbipõlemise mõiste pärineb 1970ndatest, kui Ameerika Ühendriikides esmakordselt sel teemal kirjutati, anti nähtusele nimetus ja räägiti selle olemusest (Maslach jt, 2001:339). Minu valitud teemakohane kirjandus tõestab, et läbipõlemisest rääkides mainitakse väga tihti just tööstressi ja selle sümptomeid, mis võivad läbipõlemist põhjustada, nt pikaajalised stressorid töökohal võivad ilmned nii psühholoogiliste kui ka füüsiliste sümptomitena (nt kiusamine töökohal, ebaselgus tööülesannete ja vastutuse osas, aga ka ebasobiv temperatuur töötamiseks ning ületunnid).

Autorid kirjeldavad läbipõlemist ja tööstressi ning nendega seotud sümptomeid üsna ühetaoliselt. Maslach jt kirjeldavad läbipõlemist kui psühholoogilist sündroomi, mis avaldub reaktsioonina töökohal esinevatele kroonilistele interpersonaalsetele stressoritele, teisalt on tegemist ambitsioonikate töötajate probleemiga, kes idealismi ja saavutusvajaduse tõttu läbi põlevad ning kolmandaks selgitavad läbipõlemist kui lõpp-punkti pikaajaliste tööstressorite mõju tulemusena (Maslach jt, 2001:405). Tööstress tähendab aga vastureaktsiooni

töökeskonnast tulenevatele väljakutsetele ja ülekoormusele (pingeseisundile) ehk ajutise pinge korral avaldub organismis stressireaktsioon ning seetõttu kaasnevad sellega mitmed sümptomid, nt kiirenevad südamelöögi sagedus ja hingamine ning teravneb taju ümbritseva keskkonna suhtes, et pingelise olukorraga toime tulla ja kohaneda (Strauss-Raats, 2014:5). Pines ja Keinan (2005) selgitavad, et stressi mõiste on tänapäeval omandanud nii-öelda vihmavarju efekti, mille alla koonduvad erinevad stressiga seotud teemad ja näevad seetõttu ka läbipõlemist kui stressi üht alamkategooriat ning seetõttu on läbipõlemine stressi teooriaga väga tihedalt põimunud. Seetõttu võib jääda mulje, et stress on justkui üldnimetaja, mida sobib kasutada, kui räägitakse kurnatusest, unetusest, ärevusest ja paljudest muudest terviseprobleemidest (Pines ja Keinan, 2005). Seega järeldan, et stress ja läbipõlemine ei ole sünonüümid ning tegelikult on mõisted sarnased ning omavahel lihtsalt tihedalt seotud, sest paljudel juhtudel võib just pikaajaline tööstress olla läbipõlemise põhjuseks. See tähendab, et läbipõlemisele eelneb tavaliselt pikaajaliste tööstressorite kogemine, aga kuna mitmed läbipõlemise ja tööstressi sümptomid on sarnased, siis on keeruline kahte mõistet selgelt omavahel eristada. Sellest vaatepunktis lähtuvalt arvan, et kuna üleminek tööstressilt läbipõlemisele ei ole selgelt piiritletav, siis sarnaste sümptomite tõttu räägitaksegi pigem stressist, aga mitte läbipõlemisest.

Läbipõlemist võivad põhjustada nii majanduslik ja ühiskondlik surve kui ka vajadus pidevalt juurde või ümber õppida, et oma oskuseid ja teadmisi arendada. Eelkõige ambitsioonikatel töötajatel on seetõttu suur risk läbi põleda, sest kõrge eneseteostus- ja saavutusvajadus ei lase töötajal oma füüsilist ja vaimset võimekust ja jõuvarusid adekvaatselt hinnata ning selle tulemuseks võib olla läbipõlemine. Tihtipeale kasvab ajapikku töötajate töökoormus, millest tingituna tekib kurnatus, mis pikas perspektiivis võib viia läbipõlemiseni. Uuringud näitavad, et ka stressis töötaja on vähem motiveeritud, mis tähendab ettevõtetele majanduslikku kahju nii produktiivsuse alanemise kui ka töötajate haiguspäevade tõttu tegemata jäänud töö tõttu (Seppo jt, 2010:1). Kirjandusele toetudes võin seega öelda, et alamotiveeritud ning kurnatud töötaja täidab oma ülesandeid pealiskaudsemalt ja aeglasemalt, sest tema tervislik seisund on halvenenud ja seetõttu ka töövõimekus alanenud.

Seoses töötajatele esitatavate nõudmiste muutumise ja töömahu suurenemisega on läbipõlemine muutunud aktuaalseks probleemiks. Meedia vahendusel räägitakse üha enam läbipõlemisest. Näiteks veebileheküljel www.kliinik.ee on avaldatud kaks läbipõlemisega

seotud artiklit, kus esimeses neist selgitab psühholoog ja psühhoterapeut läbipõlemissündroomi mõistet ja tunnuseid ning kirjeldab riskirühma ja abinõusid läbipõlemisega võitlemiseks (Läbipõlemissündroom: mis see ..., 2015), teises jagab järjeloona soovitusi läbipõlemise ennetamiseks (Soovitused läbipõlemise ennetamiseks, 2015). Näiteks Euroopa Tööohutuse ja Tervishoiu Agentuuri koduleheküljel on selgitatud, miks investeerida töötervise edendamisse, öeldes, et organisatsiooni edu võtmeks on toetavas keskkonnas töötavad terved töötajad (Töötervise edendamine: nõuanded..., 2010). Seega aitab töötervise edendamine parandada töötajate enesetunnet ja säilitada head tervist ning selle tulemusena väheneb töölt puudumine, tõuseb motivatsioon ja produktiivsus, väheneb personali voolavus ning kujuneb positiivse ja hooliva organisatsiooni maine (Ibid.). Ashill ja Rod (2010) ütlevad, et erinevate uuringute järgi kogevad paljud tervishoiutöötajad emotsionaalset kurnatust ja depersonaliseerumist, sest tegelemine erinevate probleemidega (töö ülekoormus, rollikonfliktid ja inimestevahelised konfliktid) nõuab neilt rohkelt aega ja energiat. See tähendab näiteks seda, et töötaja ei ole teadlik oma tööülesannetest ja vastutuselast ning tegeleb ilma selge sihita kõikvõimalike probleemidega, mis töökeskkonnas ette tulevad. Ashill ja Rod (2010) hindasid oma uuringus läbipõlemise ühte olulist sümptomit, emotsionaalset kurnatust, ja jõudsid järeldusele, et tervishoiutöötajad, kelle jaoks on nende tööülesanded, ootused ja nõudmised ebaselged, ei pruugi ilmingimata kogeda emotsionaalset kurnatust, kuid selle asemel võivad tunda end küünilistena ning ei suuda ennast tunda ühe osana organisatsioonist. Kui töötaja ei suuda aga pühenduda organisatsioonile, siis avaldab see otsest mõju tema töö tulemuslikkusele ning lojaalsusele (Ashill ja Rod, 2010). Need näited on minu jaoks ühed olulisemad põhjused, miks töökohal läbipõlemise ennetustegevuse ja terviseedendusega tegeleda.

1.1.2. Varasemad uurimismeetodid ja -tulemused

Arvan, et erinevalt kvalitatiivsetest meetoditest on kvantitatiivse uuringu kaudu võimalik suuremat hulka inimesi korraga uuringusse kaasata ning saadud tulemusi on lihtsam statistiliste näitajate kaudu esile tuua, kuid samas pakub kvalitatiivne uurimismeetod peaaegu alati rohkem andmeid ja võimalusi teemat rohujuure tasandil uurida ja analüüsida. Mõistet ja läbipõlemise väljendusvorme on uuritud nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid meetodeid kasutades juba üle 40 aasta, kuid siiani on rohkem kasutatud pigem kvantitatiivseid meetodeid (Maslach jt, 2001). Esimesed uuringud viidi läbi 1970ndatel, ning esimeste seas uuriti

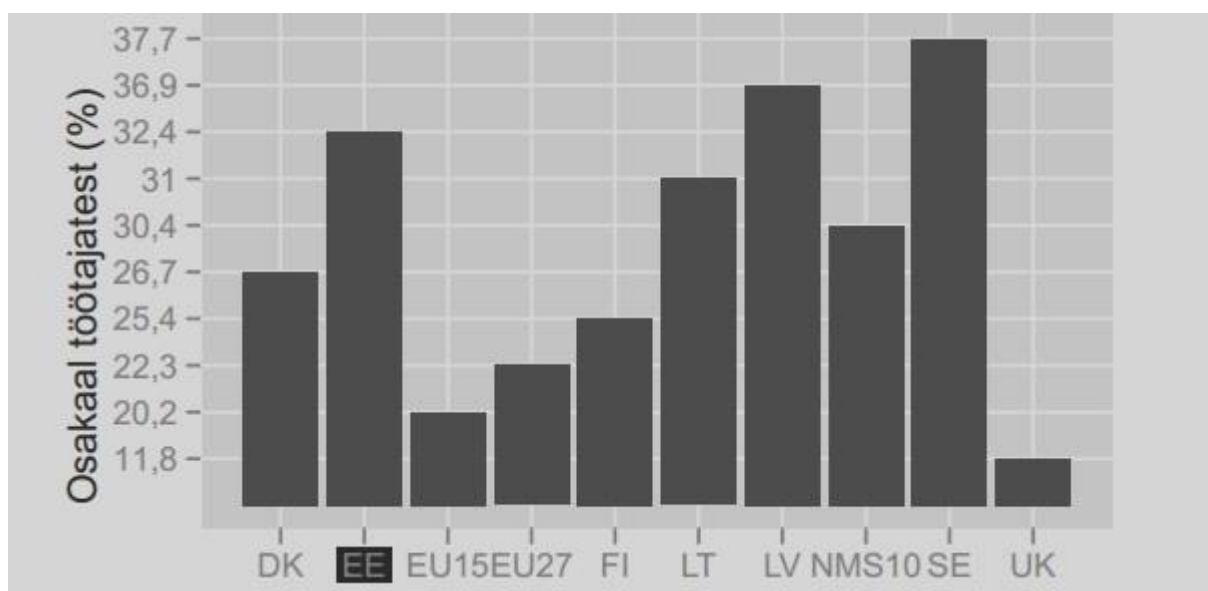
töötajaid, kes puutuvad igapäevaselt palju inimestega kokku ning peavad palju suhtlema, nt tervishoiutöötajad (Maslach jt, 2001). 80ndatel muutus mõiste empiiriline uurimine üha süstemaatilisemaks ning siis töötati välja paljude uuringute aluseks olev *Maslach Burnout Inventory* ehk MBI (Maslach jt, 2001:401). Maslach töötas välja läbipõlemise kolmeosalise kontseptsiooni, mille puhul saab identifitseerida emotsionaalse kurnatuse, depersonalisatsiooni ning vähenenud töötamise efektiivsuse sümptomeid (Maslach jt, 2001:403). 1990ndatel hakati uurima läbipõlemise seoseid organisatsiooniliste faktorite ja kolme läbipõlemise komponendiga (Maslach jt, 2001:401). 21.sajandil uuritakse läbipõlemist juba hoopis laiemaid mõjutegureid silmas pidades. Näiteks vastuolud töötaja ja organisatsiooni väärtuste või erinevate generatsioonide vahel on tänapäeva olulisemad väljakutsed, mida seostatakse ka läbipõlemise põhjustega (Schaufeli jt, 2009). Lisaks püütakse üha enam läbipõlemist määratleda läbi kompleksse töökeskkonna, milles erinevad aspektid põhjustavad kurnatust, küünilisust ja töö tegemise efektiivsuse kahanemist (Schaufeli jt, 2009). Erialakirjandusele toetudes võin öelda, et mõiste tähendus ja uurimispõld on aja jooksul muutunud ja olulisel määral laienenud ning seetõttu on ka põhjust läbipõlemise kontseptsiooni ja põhjuseid üha rohkem uurida.

Eestis on läbi viidud mitmeid uurimistöid, mida otse või kaude läbipõlemisega saab siduda. Näiteks Katrin Maiste on oma magistritöös (2005) uurinud läbipõlemissündroomi hindamist Eestis klienditööd tegevatel inimestel instrumentide CBI ja MBI-D abil ning jõudnud järeldusele, et nii töökeskkond, sotsiaalne võrgustik kui ka abistav juhendamine mõjutavad oluliselt läbipõlemise teket ja arengut (Maiste, 2005). Küll aga ei tule tema uurimistööst välja, kuidas ja miks eelmainitud aspektid läbipõlemisele mõju avaldavad. Lisaks on varasemalt magistritöö raames analüüsitud psühhosotsiaalset töökeskkonda SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla kliinikute õdede ja laborantide näitel (Gaidajenko, 2009). Gaidajenko (2009:78) jõudis oma uurimistöös järeldusele, et kliinikute õdede ja laborantide tööd mõjutavad mitmed psühhosotsiaalsed faktorid nagu emotsioonide varjamise nõue, sensoorsed nõudmised, otsustusvõime töö, arenguvõimalused, tegevusvabadus töö, töökohale pühendumine, rollide konflikt, juhtimiskvaliteet, sotsiaalne toetus, tagasiside töö, sotsiaalsed suhted, tööga rahulolu, vaimne tervis jne. Ülle Mugu aga uuris oma magistritöös (2011) Tartu linna õpetajate läbipõlemise, enesetõhususe ja taustategurite seoseid ja leidis, et eelmainitud näitajate vahel esineb positiivne korrelatsioon. Eelnev ülevaatlilik uurimistööde kirjeldus tõestab, et läbipõlemist saab analüüsida mitmeti ja erinevate tahkude mitmekülgsuse tõttu

leidub endiselt läbipõlemisega seotud valdkondi, mis on veel uurimata või vajavad kordusuuringuid ning seetõttu pean ka enda magistritöö fookust oluliseks Eesti kontekstis läbipõlemise uurimiseks ennekõike kommunikatsiooniga seoses.

Tänapäevased tööstressi uuringu tulemused näitavad probleeme ka Eesti töötajate seas, mida võib ilmselt mõnel juhul pidada ohumärgiks ka läbipõlemise aspektist lähtuvalt. Tööstressi tajuvate töötajate osakaalu Taanis, Eestis, Soomes, Lätis, Leedus, Rootsis ja Ühendkuningriigis võrreldes (joonis 1), on madalaim osakaal Ühendkuningriigis ning kõrgeim Rootsis, Eesti aga paigutub kolmandale kohale (Seppo jt, 2010:10).

Joonis 1. Tööstressi tajuvate töötajate osakaal riigiti



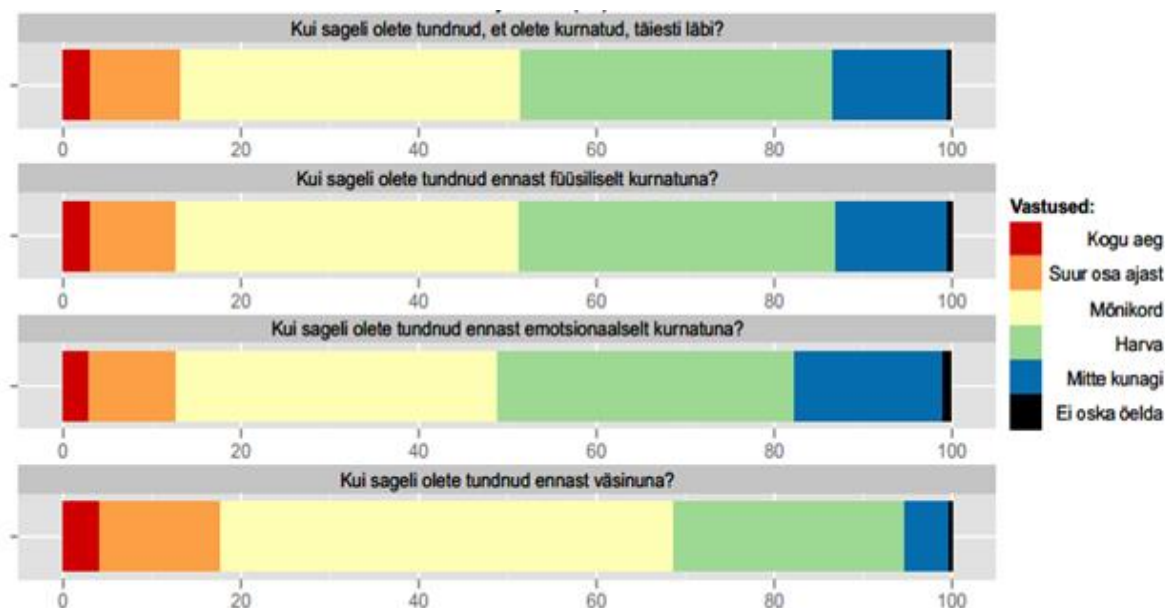
Allikas: Seppo jt (2010:10)

Protsentuaalselt näitab joonis, et 32,4% uuringus osalejatest (Eesti puhul) on tajunud tööstressi, mis on selgelt piisavalt suur osa inimestest, et tunnistada selle probleemi tõsidust. Samas tekitab küsimusi, kas need 32,4% uuringus osalejatest oskavad adekvaatselt oma tööstressi üldse hinnata. Peatükis 1.1.1 selgitasin, kuivõrd hägune piir on stressi ja läbipõlemise vahel, mistõttu võib ka käesoleva uuringu puhul olla tegelik tööstressi tajunud inimeste arv oluliselt suurem või hoopis väikesem. Siiski on uuringule toetudes selge, et tööstress on kiirest töötempo ja tööülesannete pidevast muutumisest tulenevalt kasvav probleem. Uuringu tulemustele toetudes arvan, et pikaajalise tööstress kogemine suurendab ka

läbipõlemise riski, seega on võimalik, et ligikaudu kolmandik osalejatest võib kuuluda ka läbipõlemise riskirühma, kui nad ei tegele stressi ennetamisega. See tähendab minu arvates seda, et riikides, kus on kõrge tööstressi tajumise määr, peaks rakendama sanktsioone selle ennetamiseks, sest tööstressi ennetamine omakorda aitab ennetada ka läbipõlemist.

Iseseisvalt kasutatavate küsitluste kõrval viib Tööinspektsioon koostöös erinevate uuringukeskustega läbi uuringuid ja koostab aruandeid Eestlaste stressi ja läbipõlemise kaardistamiseks. Näiteks on 2010ndal aastal CENTAR Eesti Rakendusuuringu Keskuse poolt läbi viidud uuring ning koostatud psühhosotsiaalsete riskide levikut Eestis tutvustav ülevaade, mis muuhulgas käsitleb ka stressi ja läbipõlemise taset Eesti elanike seas, ning milles toodi muuhulgas välja, et nii stressi, läbipõlemise kui ka unehäirete näitajad on Eestis oluliselt murettekitavamad võrreldes Euroopa jõukamate riikide keskmistega (Seppo jt, 2010). Samuti selgus uuringus, et usaldus juhtkonna vastu, õiglus ja ausus organisatsioonis, tugi ülemuselt ja tunnustus mõjutavad olulisel määral töötajate stressitaset (Seppo jt, 2010:2). Kuigi Eestis on läbipõlemist ja selle määra veel üsna vähe uuritud, näitavad uuringu tulemused, et uuringus osalejatest umbes 15% tunneb suures osas või enamiku ajast enda puhul läbipõlemisele omaseid kurnatuse sümptomeid (Seppo jt, 2010:36). Joonisel 2 on välja toodud, kui tihti uuringus osalejad enda puhul erinevaid läbipõlemise tunnuseid ära tunnevad. Graafikul on välja toodud neli küsimust, mis illustreerivad seda, kui tihti tunnevad uuringus osalejad kurnatust, väsimust ning füüsilist ja emotsionaalset kurnatust.

Joonis 2. Läbipõlemise tunnuste äratundmine



Allikas: Seppo jt (2010:36)

Joonise põhjal võin öelda, et suur osa vastajatest tunneb kas harva või mõnikord mõnda eelmainitud sümptomitest. Neid, kes tunnevad kurnatust või väsimust suure osa ajast või kogu aeg on uuringu järgi ligi 15%. Need sümptomid on küll ühed olulisemad, kuid samas vaid üks osa Maslach jt kolmeosalisest kontseptsioonist (2001) (emotsionaalne kurnatus, depersonalisatsioon ning vähenenud töötamise efektiivsus). Siiski ei saa üksnes nende küsimuste põhjal minu hinnangul välja selgitada, kas inimene on läbi põlenud või mitte, sest kirjanduse järgi on läbipõlemise uurimine oluliselt mahukam ja mitmeid erinevaid aspekte hõlmav ja analüüsiv ettevõtmine.

Läbipõlemise kontseptsioon on mitmetahuline ja seetõttu on ka selle tekkepõhjuseid ja sümptomeid palju ning erinevaid. Kuigi termin ise on kasutusel juba aastakümneid, aetakse seda endiselt segamini (töö)stressi ja depressiooniga, millesse suhtutakse mõnikord liiga kergekäeliselt. Selle tulemusena kaotavad nii tööandjad kui ka töötajad näiteks töötulemuste halvenemise näol. Probleemi aktuaalsust kinnitavad ka mitmed uuringud, mille tõttu tasuks mõelda probleemi põhjuste kaardistamisele.

1.2. Seosed sotsiaalse kapitali ja kommunikatsiooniga

Teises alapeatükis selgitan, kuidas kommunikatsioon ja organisatsioonikultuur mõjutavad töötaja läbipõlemist. Seejuures tuleb juttu informatsiooni liikumisest ja kollegiaalsetest suhetest. Lisaks toon välja, kuidas erinevate tehnoloogiliste vahendite kasutamine tänapäeval töötajaid ja nende tööaega mõjutavad ning kuidas nende kasutamine on läbipõlemisega seotud.

1.2.1. Töötajate sotsiaalne kapital läbipõlemise riski maandajana

Sotsiaalse kapitali mõistet seostatakse peamiselt indiviidi suhetevõrgustikega, mis aitavad erinevates olukordades paremini toime tulla. Tegemist on inimese sotsiaalse kapitali lõpp-produktiga, mida saadakse läbi tehtavate kulude sotsiaalse kapitali soetamiseks kusjuures, mida suurem on inimese sotsiaalne kapital, seda suurem on ka saadav sotsiaalne tugi (Gächter, 2011:520). Seevastu töötajad, kellel on madal sotsiaalse kapitali maht, ei pääse ligi kolleegidelt saadavale sotsiaalsele toetusele (Gächter, 2011:520). Läbi põlvkondade on aga just usaldus ja koostöö need, mille abil on inimesed võimelised osalema informatsiooni vahetamises, mis sisaldavad toimetulekustrateegiaid või koormuse jagamise lahendusi koostöös kolleegidega (Gächter, 2011:521). Monge ja Contractor (1998) ütlevad, et sotsiaalse kapitali loomist ja selle kasutamist toetab sotsiaalne tugivõrgustik. Sotsiaalse toetuse selgitus keskendub viisidele, kuidas sidevõrkude kaudu aidata organisatsiooni liikmetel stressiga toime tulla (Monge & Contractor, 1998). Bruque jt (2008) rõhutavad oma uuringu tulemustes, et sotsiaalne võrgustik, mis koosneb tihedalt omavahel põimitud suhtlussidemetest, hõlbustab teabevahetust üksikisikute vahel kogu struktuuris tervikuna. Töötajad, kes tunnevad, et nende sotsiaalne võrgustik toetab neid väljakutseid esitavates töösituatsioonides, võivad kogeda vähem ärevust ja stressi, nende puhul on vähem tõenäoline depressiooni all kannatamine ja neil on suurem usk iseendasse, kui nad tegelevad professionaalselt raskete olukordadega (Bruque jt, 2008:195). Toetav sotsiaalne võrgustik võib pakkuda positiivset mõju ekspressiivsel (emotsionaalsel) tasandil, mõjutades läbi sügavalt juurdunud psühholoogiliste mehhanismide (suurenenud toimetulekuoskus vähendada ärevust ja depressiooni) seotust kohanemise keerulise protsessiga (Bruque jt, 2008:195). Toome näite ettevõttes töötavast projektijuhist, kes panustab oma igapäevast tööaega usalduslike kollegiaalsete suhete kujundamisse ning loob seeläbi endale sotsiaalse võrgustiku inimestest, kellega efektiivselt ja

pingeid maandaval viisil koostööd teha, nt projektialaseid ülesandeid edasi delegeerides, eelarve probleemide korral nõu küsides või uute projektipartnerite leidmiseks kolleegidelt uusi kontakte küsides. Erinevatele autoritele toetudes võin öelda, et sotsiaalne kapital, mille loomiseks on vaja sotsiaalset võrgustikku, on läbipõlemise ennetamisel määrava tähtsusega.

Lisaks sotsiaalsele kapitalile on minu ja ka teiste autorite arvates oluline roll lojaalsusel ja tööle pühendumisel. Näiteks Boyas jt. (2013) uurisid, kuidas mõjutab sotsiaalne kapital ning tööstaaž töötajate läbipõlemist ning tõid oma uuringus välja mitmeid aspekte, mis kinnitavad, et läbipõlemise esinemist mõjutavad nii usaldus, õigluse tunnetamine kui ka organisatsiooniline seotus. Lisaks selgus Boyase jt. uuringus (2013), et organisatsioonile pühendumise suurenemine vähendab emotsionaalse kurnatuse tajumist ning depersonaliseerumist. Samas usuvad Boyas jt., et töötajatel arenevad aja jooksul välja tööks vajalikud toimetulekuoskused, mis aitavad neil paremini organisatsioonile pühenduda ja vähendada ka emotsionaalset kurnatust (2013:1666). Minu tõlgenduse kohaselt tähendab see seda, et pikaajalise kogemusega töötajad on läbipõlemise suhtes vähem ohustatud kui uued töötajad, kellel puudub vilumus oma tööülesannete täitmiseks ning kellel ei ole veel välja kujunenud usalduslikke suhteid kolleegidega, mille abil loodud võrgustikul põhinevat sotsiaalset kapitali rakendada. Eelmainitud autorite väidetele tuginedes võin seetõttu öelda, et oluline on toetada töökeskkonnas usalduslike suhete kujunemist ja hoidmist ning organisatsiooni läbipaistvust ja töötajate tunnustamist.

1.2.2. Tehnoloogiliste vahenditega kaasnevad riskid ja võimalused

Minu ja mitmete teiste autorite hinnangul mängib sotsiaalse kapitali kõrval olulist rolli ka tehnoloogia areng, sest info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) laialdane levik on toonud kaasa mitmeid muutusi töökohal. Näiteks Barber jt (2015) ütlevad, et IKT vahendite kasutamine hajutab ühest küljest piiri töö ja vaba aja vahel ning pakub võimalusi paindlikult töögraafikuid planeerida. Teisest küljest on kerge tekkima olukord, kus inimene reaalselt ei tööta oma vabal ajal, aga pidevalt nii-öelda levis olles tunneb vajadust vastata tööga seotud kirjadele (Barber jt, 2015). Barber jt (2015:181) ütlevad, et töötajatel võib üsna kergesti tekkida arusaam, et kui nad on päeva jooksul kauem tööalaselt kättesaadavad ja reageerivad sõnumitele ja tööülesannetele kiiresti, näevad juhid seda kui head töösooritust. Kuna töötajad hakkavad selle tõttu kasutama kommunikatsioonitehnoloogiaid tööga seotud ülesannete

täitmiseks sagedamini just vabal ajal, võib see suurendada konflikti töö ja vaba aja vahel ning sellega põhjustada negatiivseid kõrvalmõjusid nagu tööga rahulolematuse, stressi ja läbipõlemine (Wright jt, 2014:508). Juhid peaksid seega püüdma paremini mõista, kuidas tehnoloogilised vahendid muudavad töö tegemise mugavamaks, aga ka soodustavad oma töötajates konflikti teket tööelu ja vaba aja vahel, kui nende töötaja täidab ülesandeid näiteks öösiti ja nädalavahetustel (Wright jt, 2014:508). Tänapäeval on selle selgitamiseks kasutusel koguni mõiste „telepressure“, mis tähendab töötaja sagedast mõtlemist tööga seotud informatsioonile ning vajadust nt tööalastele sõnumitele või kirjadele kohe vastata (Barber jt., 2015:172). Teisalt võibki organisatsioonis selgelt välja kujunenud normiks olla kiire reageerimine tööalastele sõnumitele (Barber jt, 2015). Probleemi süvendab minu arvates asjaolu, et tööd ei teha enam pelgalt töö e-aadressi kaudu, vaid tööalane suhtlemine on laienenud ka nt Facebooki ja Skype-i, kus inimestel on tavaks töövälisel ajal nagunii üsna palju aega veeta. Olen nõus, et ühest küljest muudab see töö tegemise sujuvamaks ja kiiremaks, teisalt sunnib töötajaid olema pidevalt valmis reageerima ja tööülesandeid täitma. Usun, et sellises olukorras on mõistlik töötingimused ja tööaeg juhiga läbi arutada ning vastavalt sellele ka tööd tasustada, vastasel korral võib töötaja tunda ebaõiglust ja frustratsiooni.

Ülevaade organisatsiooni kommunikatsiooni seostest läbipõlemisega kinnitab, et see mängib läbipõlemise kujunemisel olulist rolli. Nii kehv organisatsioonikultuur kui ka kesine või vastupidi hoopis üleujutav kommunikatsioonivoog võivad töötajas tekitada pikaajalist stressi, mis viib läbipõlemiseni. Samuti võib kehv kommunikatsioonitegevus ja üha rohkem ka tehnoloogiliste vahendite abil nii-öelda pidev levis olek olla probleemi põhjustajad. See tähendab, et nii organisatsioonikultuurile, kommunikatsioonile kui ka kommunikatsioonivahendite kasutamise tingimustele tuleks erilist tähelepanu pöörata.

1.3. Seosed töökeskkonnaga

Kolmandas alapeatükis selgitan, kuidas füüsiline ja psühhosotsiaalne töökeskkond võivad läbipõlemisele mõju avaldada. Samuti tuleb juttu pühendumisest, mis mõjutab otseselt töötajate stressi ja läbipõlemise riski maandamist.

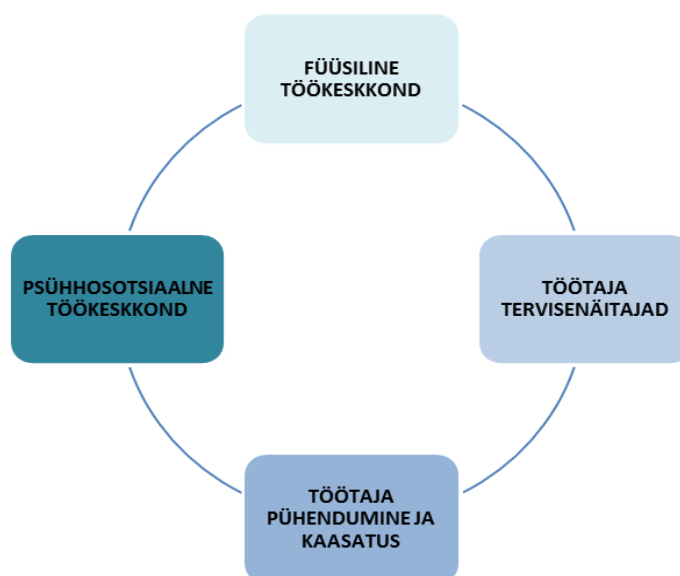
1.3.1. Organisatsiooni füüsiline ja psühhosotsiaalne töökeskkond

Tänapäeval puutub suur osa töötajatest pidevalt kokku erinevaid väljakutseid esitavate töödega, mistõttu on nii psühholoogiline kui ka sotsiaalne töökeskkond arenenud riikides üks olulisemaid tööohutusega seotud teemasid (Seppo jt, 2010). Maslach jt (1997: 207) on jaotanud läbipõlemise mõjutegurid (eelkõige haridustöötajate seas) järgmiselt: rolli konflikt, rolli ebaselgus, osalemine otsuste tegemisel, tasustamissüsteemid, vajaduste tähelepanuta jätmine, vabadus ja iseseisvus tööülesannete täitmisel ning sotsiaalne toetus võrgustikes. Tervise Arengu Instituut on juba aastaid arendanud tervist edendavate töökohtade loomist ja jaganud juhiseid, kuidas oma töötajate füüsilist ja psühhosotsiaalselt keskkonda parendada, rääkides muuhulgas ka psühhosotsiaalsetest ohuteguritest nagu ajapinge, tööalase väljaõppe puudumine, premeerimissüsteemi (tunnustuse) puudumine, kehv kommunikatsioon, liiga vähene või liiga suur vastutus jne (Soon, 2010:10). Mare Teichmann toob oma õppematerjalides pealkirjaga „Uued tööstressorid/psühhosotsiaalsed ohutegurid töö!“ (2014) välja kuus faktorit töömaailmas, mis põhjustavad tänapäeval uusi psühhosotsiaalseid riske. Näiteks toob ta ohuteguritena välja tööde jaotumise töötaja ja tehnoloogiate vahel, pideva surve ümberõppeks ja virtuaalses keskkonnas töötamiseks ja kommunikeerimiseks (Teichmann, 2014). Lisaks mainib ta asjaolu, et töö võetakse üha enam töökohalt lahkudes endaga kaasa ja tegeletakse sellega ka väljaspool tööaega (Ibid.). Olulisteks stressoriteks on ka suures mahus informatsiooni töötlemine ning suurele hulgale e-kirjadele vastamise kohustus (Teichmann, 2014). Autorite mõtetele toetudes pean töökeskkonna rolli läbipõlemise põhjustajana üha suuremaks, sest see on enamlevinud läbipõlemise põhjustaja juba aastakümneid, kuid tänapäeval on psühhosotsiaalse keskkonna nimetuse all esile kerkinud ka mitmeid uusi ohutegureid.

Läbipõlemise kulgemine on tugevalt seotud nii indiviidi enda, kui ka organisatsioonis eksisteerivate töötingimustega ning nende omavahelise kooskõlaga. Maslach jt (2001)

ütlevad, et nii läbipõlemist kui ka tööga rahulolematust võivad põhjustada kehvad töötingimused. Brown ja Quick ütlevad, et töökeskkonda peetakse nii-öelda "läbipõlemise kasvulavaks", kusjuures läbipõlemine on tihedalt seotud tööstressi kui käivitusemehhanismiga, mis omakorda on seotud isiklike kuludega (Brown & Quick, 2013:111). Pikaajalise tööstressi ja läbipõlemise üks peamistest põhjustajatest töötaja jaoks on seega negatiivne või sobimatu töökeskkond, sest indiviid peab tegutsema negatiivsetest stressitekitajatest mõjutatud töökohal. Maailma Terviseorganisatsioon (WHO) on defineerinud tervisliku töökoha mõiste, mille kohaselt see on koht, kus töötajad ja juhid teevad koostööd ning kaitsevad ja edendavad organisatsiooni parendusprotsessi, eesmärgiga tagada kõigi töötajate heaolu ja jätkusuutlikkus töökohal ning seejuures arvestada kolme faktoriga: tervist ja ohutust tagav füüsiline töökeskkond, heaolu võimaldav psühhosotsiaalne töökeskkond ning isiklike tervisega seotud tingimuste tagamine ja võimalus osaleda kogukonna tegevuses edendamaks kaastöötajate ja teiste tervist (Burton, 2010:2). Lisaks on Maailma Tervise Organisatsioon koostanud tervisliku töökoha mudeli, milles on esile toodud olulisemad töökeskkonna faktorid (Burton, 2010). See tähendab minu arvates, et töötaja jaoks on tervislik töökeskkond esmatähtis läbipõlemise riskide vähendamiseks ja et tervisliku töökoha kujundamisel on oluline arvestada nelja olulise faktoriga, seejuures on oluline neid järjepidevalt kaardistada ja hinnata ning vastavalt töötaja vajadustele kohandada.

Joonis 3. Tervisliku töökeskkonna faktorid



Allikas: autori kohandatud, Burton 2010:3 põhjal

Tervislikku töökeskkonda kujundades tuleb arvesse võtta ka psühhosotsiaalsete ohutegurite kontseptsiooni, mis kirjeldab ühelt poolt stressitekitamise riskiga seotud töökeskkonna tegureid, teisalt aga sotsiaalse toetuse olulisust ja mitmesugused kohandamisstrateegiad, mis võimaldavad stressiga toime tulla või seda vältida (Seppo jt, 2010). Teichman ütleb, et töökeskkonna psühhosotsiaalsete ohuteguritena käsitletakse nii töötaja kui ka organisatsiooniga seotud faktoreid, kusjuures psühhosotsiaalse ohutegurite mõju tagajärjeks loetakse lisaks töötaja psühholoogilisele heaolule või mitte heaolule ka töötaja tööalast tulemuslikkust ehk tootlikkust (Teichman, 2014). Soon (2010:18) kirjeldab samuti psühhosotsiaalsed keskkonda kui töökorraldust, töötunde, vastutust, kollegiaalseid suhteid, enesekontrolli ja toetust puudutavat süsteemi, mille kujundamisel on tööandjal oluline roll. Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuuri kodulehel selgitatakse, et psühhosotsiaalsed riskid tekivad töö ebapiisava planeerimise, korraldamise ja juhtimise ning ka töö halva sotsiaalse keskkonna tõttu ning need võivad omakorda tekitada psühholoogilisi, füüsilisi ja sotsiaalseid tagajärgi, näiteks tööstressi, depressiooni või läbipõlemist (Töökoha psühhosotsiaalsed riskid..., 2015). Psühhosotsiaalseid riske võivad veel põhjustada nt liigne töökoormus, vastuolulised nõuded ja rollide ebaselgus, vähene kaasatus töökorralduse üle otsustamisel ja vähe võimalusi otsustada ise töö tegemise viiside üle, organisatsiooni muutusest tulenev ebakindlus, puudulik suhtlemine ning juhtkonna või kolleegide vähene toetus, psühholoogiline ja seksuaalne ahistamine ning kolmandate isikute vägivald (Töökoha psühhosotsiaalsed riskid..., 2015). Erialakirjandusele toetudes võin kinnitada, et psühhosotsiaalseid ohutegureid on palju ja tööülesannete muutumisest ja infotehnoloogia kiirest arengust tulenevalt tekib neid juurde, mis loob üha uusi tingimusi läbipõlemist põhjustava keskkonna tekkimiseks.

Erinevatele autoritele tuginedes on tööga seotud stressorite ja psühhosotsiaalse keskkonna uurimine ja hindamine nii töötaja kui ka organisatsiooni seisukohalt kindlasti olulised, et hinnata töökeskkonna sobivust. Seetõttu usun, et ühest küljest on oluline kaardistada nii töötaja kui ka organisatsiooni heaolu ja tulemuslikkus. Teisest küljest on see väga ajamahukas ettevõtmine, mis nõuab aega, raha ja oskusi uuringu läbi viimiseks. Lisaks tuleb mõelda ka sellele, mida pärast uuringu tulemuste kogumist saadud teadmistega peale hakata, sest ainuüksi uuringu tulemustest on vähe. Olen veendunud, et organisatsiooni sees on vaja kommunikeerida kogu protsessi alustades uuringu läbi viimise vajalikkusest kuni tulemuste edasise kasutamiseni välja. Vastavalt kaardistatud faktoritele tuleb luua tegevusplaan

kitsaskohtade parandamiseks, et kasvaks iga osapoole heaolu ja tulemuslikkus. Arvestades, et Eestis tegutsevad enamasti väikesed organisatsioonid, siis tekib kahlus, kas mahukate uuringute läbi viimiseks on tööandjal ressursse. Eriti veel olukorras, kus uuring ja edasine tegevus peaks rakenduma selleks, et ennetada töötajate läbipõlemist, mida organisatsioonis ei ole veel teadaolevalt esinenud. Siiski arvan, et olukorra kaardistamise võimalust peaksid kaaluma eelkõige need organisatsioonid, kus töötajatelt nõutakse suurt pingetaluvust.

1.3.2. Töötaja organisatsioonilise pühendumise mõju

Olen arvamusel, et hästi toimivale organisatsioonile ja oma tööle pühenduv töötaja on väärtuslik nii pühendumuse kui ka stabiilsuse tõttu, sest rahulolev töötaja täidab ülesandeid kvaliteetselt ning töötaja on lojaalne nii tööandjale kui ka organisatsioonile üldiselt. Samas võin pühendumist liigitada mitmeti, nt pühendumist töösse, karjääri või organisatsiooni toimimisse tervikuna. Vallerand jt (2010) väidavad, et inimesed arendavad oma kirge ja pühendumust läbi nauditavate tegevuste, mis suhestuvad tema identiteediga. Kirg on siinkohal defineeritud kui tugev soov tegeleda meelepäraste tegevustega, mida inividid hindavad ja kuhu nad investeerivad hea meelega oma aega ja energiat, sest kirg töö vastu võib inividile anda lisaenergiat oma töösse täielikult pühendumiseks ja tekitada rahulolutunde, samas arvestades muid huvisid ja hobisid, mis peaksid kaitsma läbipõlemise eest (Vallerand jt, 2010: 290). Samas ütlevad Avanzi jt (2014), et töötajad, kes ei tunne tugevat seotust oma töö ja organisatsiooniga, on vähem mures, kui kõiki eesmärke ei saavutata ootuspäraselt. Avanzi jt (2014:456) toovad aga sellele arvamusele vastanduva näite töötajast, kellele on antud lühikese tähtajaga väga keerukas ülesanne täita ning samal ajal puuduvad tal mõned vajalikud oskused, mille tulemusena asub ta kõigepealt uusi oskusi omandama, et ülesannet täita, kuid see nõuab töötajalt lisaressursside kulutamist, mis lõpuks viib hoopis kurnatuse ja rahulolematuseeni. See tähendab minu arvates, et väga pühendunud ja kirglikke töötajaid võivad vaevata stressi sümptomid, mis pikaajaseks esinedes viivad läbipõlemiseni, sest nad on väga pühendunud ja tööülesandeid täites iseenda suhtes nõudlikud.

Läbipõlemise aspektist lähtuvalt pean oluliseks, et ühele või mitmele eelmainitud pühendumise liikidest keskendumine omaks positiivset mõju töötaja arengule ja tervisele, mitte aga negatiivset (nt ületöötamist), mis võib esile kutsuda läbipõlemise. Dualistlik kire mudel väljendab kahte erinevat kire tüüpi, kinnisideena avalduvat kirge ning harmoonilist

kirge (Vallerand jt, 2010). Kinnisideena väljenduva kire puhul tegelevad inimesed erinevate tegevuste ja kohustustega oma ego upitamiseks, mille tulemusena tekib peale suruv tunne („ma pean“) konkreetse tegevuse elluviimiseks (Vallerand jt, 2010). Harmooniline kirk võimaldab ülesannetega isiklikust soovist tulenevalt tegeleda ning tekitab positiivse tunde, samas kinnitab isiklikul tasandil ka konkreetse tegevuse olulisust (Vallerand, 2010). Seega, kui töösse pühendumise puhul on oht läbipõlemiseks ning läbipõlemist peetakse pigem töötingimustest ja isikuomadustest tulenevaks nähtuseks, siis on tegemist tagajärjega, mitte aga konkreetset liiki töö kui põhjusega (Vallerand jt, 2010:293). Lisaks võib kinnisideeline kirk kutsuda esile konflikti töö ja teiste vaba aja tegevuste vahel, samas kui harmooniline kirk tõenäoliselt ei kutsu konflikti esile (Vallerand jt, 2010:294). Seega võib teiste autorite mõtetega nõustudes öelda, et läbipõlemise ilmnemine sõltub suuresti sellest, kas ja mil viisil (töötaja pühendumus ja kirk) oma tööülesannetesse ja teistesse tegevustesse suhtuda ning selle ideoloogia kohaselt on võimalik läbipõlemist teadlikult ennetada.

Töötajate füüsiline ja psühhosotsiaalne keskkond on ajas muutuvad ning sellega seoses tuleb üha uusi psühhosotsiaalseid riske, mis võivad olla läbipõlemise tekkepõhjuseks. Lisaks avaldab mõju töötaja suhtumine oma tööülesannetesse, töösse ja organisatsiooni tervikuna ehk pühendumine ja pühendumise viis, kuidas seda tehakse. Eluterve suhtumine töösse (aga mitte ükskõiksus) pakuvad töötajale rahulolutunnet ja seeläbi aitavad ennetada läbipõlemist. Selle saavutamiseks on aga vaja välja selgitada töötajate vajadused ja võimalusel luua sobivad tingimused töösse pühendumiseks, sest see on investering organisatsiooni tervikuna.

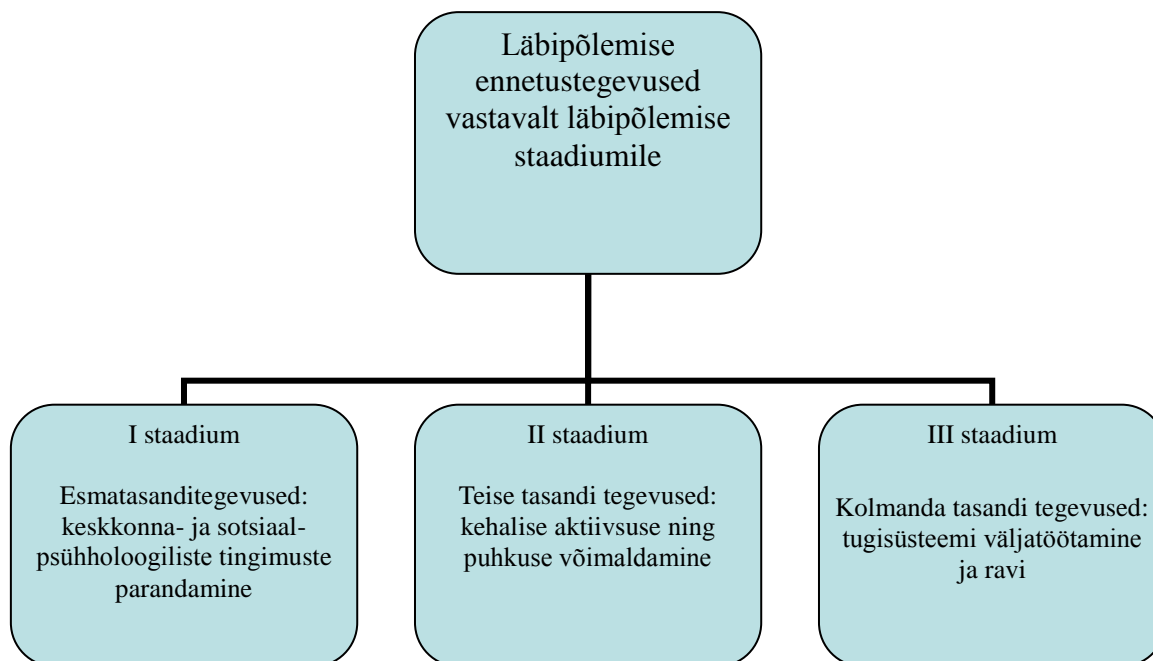
1.4. Läbipõlemise ennetamise võimalused

Eelnevalt on kirjeldatud läbipõlemise tähendust ja erinevaid tekkepõhjuseid. Käesolev alapeatükk tutvustab läbipõlemise erinevaid ennetustegevusi. Võimalusi on mitmeid ning neid saavad rakendada nii töötajad ise kui ka tööandjad ja juhid, aga ka kolleegid ja meediaväljaanded läbi avaliku teavitustöö.

1.4.1. Kolmetasandiline ennetus

Eesti ühiskonnas räägitakse minu hinnangul vähe läbipõlemisest, küll aga püütakse ennetada stressi, mille kaudu võib alguse saada läbipõlemine. Läbipõlemise võimalikke tagajärgi peaksid ennetama nii tööandja kui ka töötaja, et vältida töötaja tervise ja tööalaste suhete halvenemise ning rahalise kahjuga. Seppo jt, ütlevad, et tööandja on Eestis kohustatud töökeskkonnast tulenevate ohuteguritega tegelema (2010). Ka Brown ja Quick (2013) ütlevad, et läbipõlemisega tuleks tegeleda läbi erinevate tasandite. Nad selgitavad, et ei ole olemas ühtainsat lahendust läbipõlemise vältimiseks, seega tuleks efektiivseks ennetustööks kaaluda esimese, teise ja kolmanda taseme ennetustegevusi vastavalt läbipõlemisprotsessi staadiumile (Brown & Quick, 2013). Ohuteguritega tegelemine tähendab minu jaoks sisuliselt ennetustööd, eesmärgiga ära hoida töötajate läbipõlemist. Mitmed autorid kinnitavad seejuures, et ennetamine on oluliselt efektiivsem ja vähemkulukas kui läbipõlemise tagajärgedega tegelemine. Järgnevalt mõned ennetamise võimalused.

Joonis 4. Läbipõlemise ennetustegevused



Allikas: autori koostatud, Brown ja Quick 2013:115-117 põhjal

Esmatasandi tegevuste kohta ütlevad Brown ja Quick (2013:115), et kuna läbipõlemine on vastureaktsiooniks keskkonna- ja sotsiaalpsühholoogilistele tingimustele, siis tulekski ennetustöös esimese asjana sekkuda just nende tingimuste parandamisse. Töökoormusele ja -suhetele keskendumise puhul on oluline võimalikest probleemidest omavahel rääkida ja võimalikke lahendusi koos välja pakkuda, mis on oluline nii usalduse loomiseks juhi-alluva kui ka alluva-alluva vahel, aga ka läbipaistvuse tagamiseks (Brown ja Quick, 2013:115). Samuti on oluline esmatasandi ennetustegevuse puhul töötajate sotsiaalsete suhete loomine, teineteise juhendamine ja toetamine (Brown ja Quick, 2013:115). Minu hinnangul sobituvad esmatasandi ennetustegevuste alla ka järgmised tööstressi ennetamise meetmed, mida Tervise Arengu Instituut on 2010.aastal koostatud kogumikus töökoha terviseedenduse eesmärgil välja toonud: koolitused ja treeningud suhtlemispsühholoogia, pingete maandamise, läbipõlemise, meeskonnatöö, koostöö jms teemadel; järjepidev ametioskuste hindamine ja sellele järgnev täiendkoolitus (vajadusel); regulaarne tööülesannete ja vastutusala de kaardistamine ja vajadusel täpsustamine; töökeskkonna mikrokliimat analüüsida võimaldavate küsitluste läbiviimine; arenguestlused; suhtlemise heades tavades kokkuleppimine ja nende tavade järgimise soodustamine; üheselt mõistetavate tööjuhendite koostamine ja

tutvustamine; õppimise soodustamine töökohal (Tervise Arengu Instituut, 2010:71).

Teise astme ennetustöö on järgmine samm pärast esmatasandi tegevuste ellu viimist (Brown ja Quick, 2013). Selleks tuleks töötajaid innustada ja pakkuda võimalusi sportimiseks. Tuleb arvestada sellega, et vaid indiviid ise saab võtta vastu otsuse füüsilise aktiivsuse suurendamiseks, kuid tööandja saab luua sobivad tingimused treeninguteks, kas siis oma treeningsaali või rahalise toetuse näol spordikeskuses käimiseks (Brown ja Quick, 2013:116). Lisaks tuleks (alternatiivina) luua töökohta puhkeruum või võimaldada puhkepause füüsilisest töökohast eemal (vaikuses) viibides (Brown ja Quick, 2013:116).

Kolmanda astme tegevuste puhul selgitavad Brown ja Quick (2013), et kui kõik, mida saab teha esimese ja teise tasandi ennetustöös, on tehtud, tuleb suunduda kolmanda astme ennetustegevuste ja raviga sekkumise juurde. Individuaalne nõustamine ja ravi on paljudel juhtudel kõige sobivam kolmanda astme tegevus läbipõlemise vastu (Brown ja Quick, 2013:117). Autori väidetele tuginedes pean oluliseks tugisüsteem eelnevalt välja töötada ja usaldus tekitada, et töötaja tahaks ise spetsialisti poole pöörduda.

1.4.2. Ennetus läbi kommunikatsioonitegevuste

Tuginedes teistele autoritele ütlen, et end väärtusliku ja vajalikuna tundev töötaja on organisatsioonile lojaalne ning teeb oma tööd just seetõttu, et see pakub talle rahuldust ja eneseteostusvõimalusi, püüeldes nii isiklike kui organisatsiooniliste eesmärkide poole, mille tulemusena likvideeritakse juba eos mõned olulised läbipõlemise põhjused. Maslach jt (2001:418) juhivad tähelepanu sellele, et kuigi läbipõlemine on suuresti töökeskkonnast tulenev, siis esmalt otsitakse lahendusi ikkagi individikeskseid muudatusi läbi viies, mitte aga töökeskkonda ümber kujundades, milles töötaja peab edasi tegutsema ning seejuures ei saa ise tööstressoreid kontrolli all hoida. Pines ja Keinan (2005:633) ütlevad, et läbipõlemise ennetamiseks või ravimiseks ei tohiks fookus olla mitte tööstressorite vähendamisel vaid hoopis töötajate teadlikkuse tõstmisel sellest, kui oluline on nende tehtav töö (väärtustamine ja tunnustamine) ja kui olulist rolli mängib see organisatsiooni toimimises tervikuna (vajalikkus). Pines ja Keinan (2005) arvavad, et selline lähenemine ei nõua organisatsioonilt suuri kulutusi, kuid pakub eeliseid, kui on vaja näiteks eelarveid kärpida. Ashill ja Rod (2010) soovivad tööandjatel rakendada tööplaan, mis vähendaksid või leevendaksid töötajate

emotsionaalset kurnatust, sest viimane mõjutab nii tööga rahulolu kui ka depersonalisatsiooni. Selle saavutamiseks on oluline pakkuda töötajatele piisavalt aega, esitada realistlikke ja saavutatavaid nõudmisi tööülesannete täitmiseks ja kirjeldada tööalaste konfliktide vältimiseks töötajatele käsuliine ja töökorraldust, et nad ei peaks reageerima vastuolulistele nõudmistele (Ashill ja Rod, 2010:1124). Samuti on oluline, et töötajatel on piisavalt teavet oma tööga seotud kohustuste ja vastutuse kohta (Ashill ja Rod, 2010:1124). Autorite seisukohtade puhul nõustun, et töökeskkonnal on läbipõlemises suur roll ja seetõttu saab tööandja sobivaid keskkonna tingimusi luues läbipõlemise ennetamiseks palju ära teha.

Positiivne mõju saab tekkida nii läbi isikliku rahulolu kui ka positiivse tagaside kaudu kolleegidelt või juhilt. Uuringud tõestavad, et vähene sotsiaalne toetus töökaslaste poolt ja eriti juhendajate poolt mõjutab olulisel määral töötaja läbipõlemist (Maslach jt, 2001:407). Ka Boyas jt (2013) jõudsid järeldusele, et kaastöötaja toetus ja juhendamine aitavad ennetada läbipõlemist, sest toetuse puudumise korral on suurem risk emotsionaalse kurnatuse tekkimiseks. See tähendab minu arvates seda, et oluline ei ole üksnes kaastöötajate nimede teadmine vaid ka aktiivne suhtlemine ning omavaheline koostöö tugivõrgustiku loomiseks ja sotsiaalse toetuse saavutamiseks. Kui töötajad seavad endale kõrgeid eesmärgi ja saavutavad need, siis peaks sellele ka positiivne tagasiside ehk tunnustus järgnema, et töötaja tunneks saavutusest veelgi suuremat rahulolu ja mis võimaldaks seeläbi end emotsionaalse kurnatuse eest kaitsta (Avanzi jt, 2014:457). See tähendab minu arvates seda, et positiivne tagasiside saavutuste eest on oluline nii läbipõlemise ennetamiseks (kurnatuse dimensiooni vältimine) kui ka pühendumise tugevdamiseks.

Tagasisidestamise kõrval võib positiivset mõju avaldada ka kvaliteetne ning avalikult kättesaadav informatsioon läbipõlemise kohta. Näiteks on Tööinspektsioon loonud veebilehekülje www.stressivastu.ee, mis käsitleb tööstressi töötervishoiu kontekstis ning muuhulgas pakub materjale iseseisvaks tööstressi kvantitatiivsel meetodil kaardistamiseks organisatsiooni töötajate seas pakkudes lisaks ka üsna palju informatsiooni stressi kohta ning annab soovitusi töötajale ja tööandjale stressi ennetamiseks (Tööstressi kaardistaja, ...2015). Sealt leitava informatsiooni mõju oleks minu hinnangul oluliselt suurem, kui veebilehekülje haldamise kõrval toimuksid ka regulaarsed kampaaniad avalikus informatsioonis. Olen uurinud, et Tööinspektsioon on varasemalt läbi viinud mitmeid kampaaniaid füüsilise töökeskkonna teemadel, aga usun, et oluline on rõhutada ka psühholoogiliselt tervisliku töökeskkonna

vajalikkust töötajate heaolu hüvanguks. Sarnaseid veebilehekülgi ja kampaaniaid võiks minu arvates luua ka otseseks läbipõlemise ennetamiseks, sest juhul kui juht või tööandja ei oska ise töötajat nõustada, siis on abi ka õigete informatsiooni allikateni suunamisest.

Läbipõlemise ennetamise ja leevendamise võimalusi on mitmeid. Sõltuvalt probleemi ulatusest võib ennetavate tegevustena kujundada näiteks töötajasõbraliku töökeskkonna ja investeerida töötajate teadlikkuse tõstmisse läbi kommunikatsiooni või julgustada ja pakkuda võimalust konsultatsioonideks spetsialisti juures. Igal juhul tasub läbipõlemise ennetavate meetmete välja töötamisele ning rakendamisele ressursse panustada, sest läbipõlemise tagajärjed võivad olla oluliselt kulukamad kui tagajärgedega tegelemine.

2. PROBLEEMIPÜSTITUS JA UURIMISKÜSIMUSED

Teises peatükis tutvustan sihtrühma, valimit ja uurimismeetodit. Samuti selgitan uurimistöö käiku ja põhimõtteid. Lisaks toon välja uurimismeetodi tugevused ja nõrkused ning esitan analüüsitavate ühikute kategooriad. Uurimise eesmärk on välja selgitada, missugustest kommunikatiivsetest ja keskkondlikest faktoritest tulenevalt töötajad läbi põlevad ja mida selle ennetamiseks teha saab.

2.1. Uurimisküsimused

1. Missugune on respondentide arusaam töötaja läbipõlemisest ja kuidas näevad nad selle seost organisatsiooniga?

1) Mida tähendab läbipõlemine?

2) Kuidas mõjutavad kommunikatsioonitegevus ja IKT vahendid läbipõlemist?

3) Missugune on läbipõlemist põhjustav organisatsioonikultuur ja keskkond?

Selle küsimusega soovin koguda näiteid ja teada saada, missugused töökeskkonna tingimused põhjustavad läbipõlemist ja kuidas iseloomustada organisatsiooni füüsilist keskkonda, sisekliimat ja töökultuuri, milles töötaja läbi põleb. Lisaks soovin teada saada, missugused kommunikatsiooni aspektid läbipõlemist esile kutsuvad ja mil viisil kommunikatsioon või selle puudumine võib töötajaid läbipõlemiseni viia.

2. Kuivõrd on organisatsioonides tähelepanu pööratud läbipõlemist ennetavate praktikate viljelemisele ja mida saaks veel ära teha?

1) Mil viisil on organisatsioonis läbipõlemise ennetamisega siiani tegeletud?

2) Mida saab töötaja teisiti teha, et tööstressi ja läbipõlemist ennetada?

3) Kuidas saaks tööandja edaspidi töökeskkonda ja -tingimusi muuta, et tööstressi ja läbipõlemist ennetada?

Selle küsimusega soovin teada saada, missuguseid läbipõlemist ennetavaid praktikaid organisatsioonides rakendatakse ja kuivõrd need realselt aitavad ennetustööle kaasa. Lisaks soovin välja selgitada, mida saab teha selle ennetamiseks nii tööandja kui ka töötaja ise.

2.2. Sihtrühm ja valim

Uuringu sihtrühmaks on eesti keelt kõnelevad inimesed, kes töötavad erinevates tegevusvaldkondades. Uuringu valimisse kaasasin 11 inimest. Tegemist on mugavusvalimiga, sest respondente on mõnevõrra keeruline juhuvalimi alusel leida ning vajalik oli eelnev taustauuring. Esiteks uurisin potentsiaalsetelt uuritavatelt, kas nad on läbipõlemisega kokku puutunud ning teiseks küsisin, kas nad on valmis läbipõlemisest uurimistöö eesmärgil rääkima. Valimisse valisin sellised uuritavad, keda on lihtne uurimusse kaasata (sugulased, tuttavad). Kaks uuritavat olid intervjuu toimumise hetkeks juba töökohta vahetanud ning rääkisid oma endisest töökohast ja kokkupuutest läbipõlemisega. Uurimistöö delikaatsuse tõttu ning intervjuueeritavate soovil jäävad isikud anonüümseks, tähistades ning eristades uuringus osalejaid üksnes koodide alusel (vt tabel 1).

Valimi moodustamisel lähtusin magistritöö eesmärgist ja uurimisküsimustest. Käesoleva valimi baasil ei saa ma laiemalt üldistusi teha, sest esiteks on respondente üldistuste tegemiseks liiga vähe ning teiseks sisaldavad uurimistulemused minu jaoks lihtsamini kättesaadavate inimeste hinnanguid. Siiski püüdsin mugavusvalimi kaudu analüüsida erinevas vanuses ja erinevast soost intervjuueeritavaid, kes töötavad erinevates majandussektorites.

Tabel 1. Respondentide profiilid

Respondent	Kood*	Vanus	Kokkupuude läbipõlemisega	Töö iseloom	Töökoht majandus-sektoris
Nr 1	1-kogemus-ei-51	51	Ei ole ise läbi põlenud, aga on sellele lähedal olnud	Kontoritöö	Erasektor
Nr 2	2-kogemus-jah-24	24	Ise kogenud	Kontoritöö, töötab ja õpib samaaegselt	Avalik sektor
Nr 3	3-kogemus-jah-23	23	Ise kogenud	Kontoritöö ja vabatahtlik töö	Erasektor ja mittetulundus-sektor
Nr 4	4-kõrvalt-näinud-50	50	Kõrvalt näinud	Töö õpilastega. Töötab kahes organisatsioonis korraga.	Avalik sektor
Nr 5	5-kõrvalt-näinud-56	56	Kõrvalt näinud	Töö õpilastega	Avalik sektor

Nr 6	6-kõrvalt-näinud-25	25	Kõrvalt näinud	Kontoritöö	Erasektor
Nr 7	7-kogemus-jah-kõrvalt-näinud-36	36	Ise kogenud ja kõrvalt näinud	Kontoritöö, töö õpilastega ning vabatahtlik töö	Avalik sektor ja mittetulundus-sektor
Nr 8	8-kogemus-jah-kõrvalt-näinud-43	43	Ise kogenud ja kõrvalt näinud	Kontoritöö ja töö õpilastega. Töötab kahes organisatsioonis korraga	Avalik sektor ja erasektor
Nr 9	9-kogemus-ei-33	33	Ei ole ise läbi põlenud, aga enda sõnul sellele lähedal olnud	Töö õpilastega	Avalik sektor
Nr 10	10-kogemus-ei-31	31	Ei ole ise läbi põlenud, aga enda sõnul sellele lähedal olnud	Vahetustega töö, tootmine	Erasektor
Nr 11	11-kogemus-ei-28	28	Ei ole ise läbi põlenud, aga enda sõnul sellele lähedal olnud	Kontoritöö, töötab ja õpib samaaegselt	Avalik sektor

Allikas: autori koostatud (2015)

**koodide selgitused: esimene number tähistab respondendi numbrit, sidekriipsude vahel on selgitus, kas uuritav on ise läbipõlemist kogenud, ei ole ise kogenud või on seda kõrvalt näinud ning viimane number tähistab respondendi vanust.*

2.3. Uurimismeetod

Uurimistöö raames kasutasin esmaseid andmeid. Kokku viisin läbi 11 intervjuud, millest kolm kirjalikus vormis ning kaheksa suuliselt. Kolm intervjuud toimusid suuliselt respondentide soovil erinevatel põhjustel. Ühel respondendil puudus püsiv internetiühendus ning pika vahemaa tõttu ei olnud võimalik füüsiliselt kohtuda. Kaks respondenti soovisid kirjalikult vastata, et võtta aega küsimuste üle järele mõtlemiseks ning osade kaupa oma ajalisi piiranguid arvestades küsimustele vasta. Kaheksa (suulise) intervjuu keskmine pikkus oli 61,25 minutit, mille jooksul vastasid respondendid 43-le põhiküsimusele ning lisaks veel täpsustavatele küsimustele. Andmete kogumiseks viisin läbi seimistruktureeritud intervjuud, sest nende puhul on lubatud intervjuu käigus küsimuste järjekorda muuta ning täpsustavaid küsimusi küsida, mis võimaldab intervjuude kulgemist sujuvamaks muuta ning respondente intervjuu ajal võimalikult vähe katkestada (Lepik jt, 2014). Kirjalikud intervjuud olid ootuspäraselt vähem spontaansed ja küsimustele oli lühemalt vastatud võrreldes suuliste intervjuudega, kuid siiski pakkusid ka need olulist informatsiooni käesoleva magistr töö uurimisküsimustele vastamiseks.

Intervjuude eesmärk oli saada informatsiooni töötaja nägemusest tööstressi ja läbipõlemise kohta ning koguda näiteid töökeskkonna tingimustest ja stressi tekitavatest situatsioonidest, mis viivad pikemas perspektiivis läbipõlemiseni. Seimistruktureeritud intervjuude läbiviimisel järgisin kahte olulist nõuet. Esiteks oli intervjuueeritav kohustatud enne intervjuu algust andma allkirja alusel nõusoleku andmete kasutamiseks uurimistöös. Selleks koostas in nõusoleku vormi (vt lisa 2), kus selgitasin uurimistöö eesmärki, andmete kasutamise viisi ning intervjuueeritava õiguseid. Käesolevas uurimistöös allkirjastasid kõik intervjuueeritavad enne intervjuu toimumist nõusolekuvormi, kus andsid loa saadud informatsiooni uurimistöö eesmärgil kasutada. Teise kriteeriumina kasutasin nime asemel koodi, et garanteerida respondentidele konfidentsiaalsus. Samuti ei lisanud transkriptsioonide täistekste uurimistöö lisadesse vaid need jäävad levitamise vältimiseks üksnes uurija enda kätte.

2.4. Analüüsi meetod

Andmeid analüüsin kvalitatiivsel meetodil. Viisin empiirilise analüüsi läbi transkriptsioonide kvalitatiivse sisuanalüüsi kaudu, sest viimane võimaldab paindlikumat sisuanalüüsi võrreldes nt kvantitatiivse andmeanalüüsiga (Kalmus jt, 2015). Kvalitatiivse meetodi puhul järgitakse uurimisküsimustele vastamiseks loodud reegleid tekstide sisu ja tähenduste kodeerimiseks (Kalmus jt, 2015). Lisaks võimaldab transkriptsioonidepõhine kvalitatiivne sisuanalüüs keskenduda uurimistöö seisukohast olulistele sõnadele ja väljenditele, aga ka respondendi rõhutamistele ning lubab arvesse võtta ka mitmeti tõlgendatavaid varjatud tähendusi (Lepik jt, 2014). Transkriptsioonide analüüsimiseks koostas alateemadega seotud koodid ja kategooriad, mis võtaks kokku uurimisküsimuste seisukohast olulised tähendused (Kalmus jt, 2015). Käesoleva sisu analüüsitavad kategooriad on järgmised:

1. Tööstress ning läbipõlemise mõiste ja komponendid
2. Läbipõlemise põhjused ning seosed kommunikatsiooniga
 - 1) Organisatsiooni füüsiline ja psühhosotsiaalne keskkond
 - 2) Töövahendid ja tehnoloogiad (IKT)
 - 3) Pinged ja konfliktid töökeskkonnas
3. Läbipõlemist ennetavad praegused ja uued praktikad

Kvalitatiivne analüüs on käesoleva uurimistöö raames sobivaim, sest selle kaudu on võimalik esile tuua selgelt tekstist esile kerkivaid detaile (Lepik jt, 2014). See on läbipõlemise teema delikaatsuse puhul oluline lisavõimalus. Kvalitatiivse sisuanalüüsi nõrga küljena võib välja tuua, et intervjuudest saadud materjali rohkus pakub uurijale võimaluse koguda ja esitada respondentidelt saadud informatsiooni valikuliselt (Kalmus jt, 2015), mis võib kallutada uurimuse lõpptulemust. Ka käesoleva uurimistöö tarbeks olen kogunud suure hulga infomaterjali, kuid kvalitatiivse sisuanalüüsi nõrga koha elimineerimiseks olen analüüsinud andmeid analüüsitavate kategooriate alusel ning tulemused sõnastanud võimalikult kontsentreeritud kujul, kuid kõiki intervjuusid võrdsetena vaadeldes. Lisaks olen kasutanud

abinõu, mille kohaselt suurendavad kvalitatiivse sisuanalüüsi valiidsust selgelt sõnastatud uurimisküsimused ning minu kui uurija isiklike uskumuste ja nende võimaliku mõju teadvustamine uurimistulemustele (Kalmus jt, 2015). Intervjuude käigus püüdsin jälgida eelnevalt koostatud uurimisküsimuste kava, kuid võimaldasin uuritaval ise vestluse kulgemist suunata ja seetõttu muutsin vastavalt vajadusele ka küsimuste järjekorda. Siiski pidasin oluliseks kõikidele küsimustele vastused saada, et intervjuud oleksid hästi võrreldavad (erinevuste ja sarnasuste leidmiseks).

Intervjuudest saadud andmeid analüüsisin tervikuna, mitte eraldiseisvate intervjuu ühikutena. See tähendab, et sisuanalüüsi puhul kasutasin juhtumiülese ehk horisontaalse analüüsi meetodit ehk vaatlesin samal ajal mitut analüüsitavat informatsiooni kogumit erinevate intervjuude näol (Kalmus jt, 2015). Selline võrdlusvõimalus võimaldab teha suuremaid üldistatavusi võrreldes eraldiseisva intervjuupõhise analüüsiga (Kalmus jt, 2015). Joonised 5 (lk 37), 6 (lk 51) ja 7 (lk 58) on koostatud andmete horisontaalse analüüsi abil. Joonistel kujutatud ringide suurus tähistab märksõnade tähtsust ehk mida suuremalt on joonisel ringi kujutatud, seda enam tõstsid respondendid intervjuude käigus konkreetseid märksõnu esile. Nende leidmiseks ei loetlenud ma kvantitatiivselt kokku märksõnade esinemist intervjuudes vaid lähenesin andmete analüüsimisele kvalitatiivsele meetodile toetudes. See tähendab, et lähtusin märksõnade välja joonistumisel printsiibist, et mida detailsemalt või korduvalt intervjuueeritavad märksõnu kirjeldasid, seda olulisemaks nad neid pidasid. Nt kui intervjuueeritavad rääkisid intervjuude kestel korduvalt ja põhjalikult ärevusest (mitte üksnes küsimuse juures, kus palusin läbipõlemise sümptomeid nimetada), siis analüüsisin seda kui olulist märksõna, mille abil respondentide ühine mõttemuster välja joonistada.

Analüüsi eesmärgiks oli läbivate teemade leidmine ning iseloomulike mustrite väljaselgitamine (Kalmus jt, 2015), seejuures nii erinevusi kui ka sarnasusi võrreldes. Arvan, et analüüs andis hea ülevaate intervjuueeritavate korduvatest mõttemustritest, mis aitasid uurimisküsimustele vastuseid leida.

3. TULEMUSED

Tulemuste peatükis toon välja intervjueeritavate nägemuse läbipõlemisest ja sellega seotud tööstressist ning omakorda nende seostest töö keskkonna ja kommunikatsiooniga. Järgnevad analüüsi tulemused on esitatud uurimisküsimuste kaupa arvestades analüüsitavaid kategooriaid. Kuna analüüsitavad kategooriad on omavahel väga tihedalt põimunud, siis on nende selgepiiriline eraldamine alapeatükkideks komplitseeritud ning seetõttu on tulemuste peatükis mõnest analüüsitavast kategooriast mitmes alapeatükis juttu. Andmete analüüsi tulemusi esitan nii uuritavate sarnaseid tõlgendusi laiemalt vaaldedes kui ka intervjuudest erinevusi välja tuues ehk nii ühisosasid kui ka erinevusi kaardistades.

3.1. Respondentide arusaam töötaja läbipõlemisest ja selle seostest organisatsiooniga

Esimesele uurimisküsimusele vastates annan ülevaate läbipõlemise mõistest ja selle komponentidest ning läbipõlemist põhjustavatest teguritest läbi viidud intervjuude baasil. Lisaks toon välja, millega isikliku kogemusega ning läbipõlemist vaid kõrvalt näinud intervjueeritavad läbipõlemise mõistet seostavad. Samuti selgitan respondentidelt saadud informatsiooni abil, kuidas mõjutavad organisatsioonisisene kommunikatsioon ja töökeskkond töötajate läbipõlemist.

3.1.1. Läbipõlemise tähendus

Uurisin respondentidelt, kuidas nad kirjeldaksid läbipõlenud inimest ja mida tähendab läbipõlemine nende arvates. Vastused olid mõnevõrra erinevad, kuid esile tõsteti ka mitmeid ühtmoodi äratuntavaid tunnuseid. Üsna selgelt tuli erinevus välja nende vahel, kes olid läbipõlemist ise kogenud või sellele lähedal olnud respondentidega, võrreldes nendega, kes olid seda vaid kõrvalt näinud. Järgnevalt toon välja mõned mõiste sõnastamise sarnasused ja erinevused.

Peaaegu kõik uuritavad näevad läbipõlemist pikaajalise protsessina, kuid defineerivad seda mõnevõrra erinevalt. Peamiselt arvatakse, et läbipõlemine on stressi järgmine, raskem tase, mis viib teatud sümptomiteni. Lisaks arvavad uuritavad, et läbipõlemisega kaasnevad paljude

teiste muutuste kõrval ka näiteks endasse tõmbumine (depersonaliseerumine), ükskõiksus ja motivatsioonipuudus, mis varem töötajale probleeme ega muret ei tekitanud. Näiteks ütleb üks respondent läbipõlemise selgitamiseks järgmist:

//...Läbipõlemine on minu arvates tööstressi veel hullem variant. Siis on inimene juba ükskõikne ja lausa tundetu. Põhimõtteliselt ei saa aru, miks ja mida ta teeb. Õigemini ta ei tahagi enam midagi teha, mitte kedagi näha ja mitte kusagil käia. Sellisel juhul ei ole enam mingeid eesmärke, mille poole püüelda ja sa lihtsalt eksisteerid ilma igasuguse motivatsioonita midagi saavutada. Selline tunne on, et ei oska ja ei saa mitte millegagi hakkama ja loobuks üldse kõigest...// (11-kogemus-ei-28)

Teise uuritava sõnul on läbipõlemisprotsess justkui pendel, kus ühes ääres on jõuetus ja motivatsioonipuudus ning teises ääres suur teotahe ning viimased jõuvarud, mille abil püütakse võimalikult palju ära teha. Ta selgitas, et see nn pendel liigub ühest äärest teise ja need äärmused muutuvad üha suuremaks kuni lõpuks tekivad läbipõlemise sümptomid ja iseseisvalt ei ole võimalik enam läbipõlemisprotsessis toime tulla. Tema sõnul hakkab inimene sellises olukorras kõigepealt väljastpoolt probleemidele lahendusi otsima ja alles viimase asjana enda seest probleemi allikat otsima. Enne seda, aga püüab läbipõlenud inimene kompenseerida oma langenud töövõime näitajaid veelgi suurema pingutamisega. Ta kirjeldab piiratud jõuvarude kasutamist järgmiselt:

//... et hakkab tekkima nagu selline pendel, kus ühelt poolt ma kasutan aega täiesti ebaefektiivselt ning samal ajal ka ei puhka. Teiselt poolt ehitan endale selliseid adrenaliinil põhinevaid töötsükleid, kus ma siis kohvi najal ja magamatuse najal püüan võimalikult palju ära teha ja üha rohkem see käib nagu pendel...// (7-kogemus-jah-kõrvalt-n2inud-36)

Peaaegu kõik läbipõlemist kogenud respondendid olid sunnitud pärast spetsialistilt diagnoosi saamist mitmeks kuuks haiguslehele minema. Lisaks selgitasid läbipõlemist kogenud respondendid, et pärast diagnoosi kirjutati psühholoogi või psühhiaatri poolt välja ravimid nt une kvaliteedi ja keskendumisvõime parandamiseks, aga ka ärevuse maandamiseks. Ühel juhul ei teadnud respondent täpselt, mis ravimeid talle välja kirjutati, kuid kinnitas, et toime väljendus võimaluses mitte midagi (emotsioone) tunda, sh ärevust ja kurbust. Seega usaldavad uuritavad üldiselt neile määratud ravi vajalikkust ja võtavad seeläbi esimest korda vastu abikäe, et läbipõlemisest välja tulla. Läbipõlemist kogenud respondendid mainisid korduvalt, et tegemist on pikaajalise protsessiga, millest ei saa lihtsalt välja puhata ja mis vajab spetsialisti abi ja pikaajalist ravi ning enamasti ka töölt kõrvale jäämist mõneks ajaks.

See on suur tagasilöök nii töötajale kui ka organisatsioonile ja kolleegidele, kuhu peab selleks ajaks asendaja leidma või töö ümber korraldama (mis tihtipeale tähendab lisatööd kaaskolleegidele).

Uuritavad, kes on läbipõlemist kogenud selgitasid läbipõlemist sarnaselt, tuues esile märksõnu nagu kurnatus, hirm, ärevus, unetus jne. Lisaks öeldi kui ühest suust, et see protsess on pikk ja selle algust ja lõppu on keeruline määratleda. Üks intervjuueeritavatest selgitas oma tutvumist läbipõlemisega järgmiselt:

//... juhuslikult südamekoormuse kontrolli käigus öeldi, et olukord on nii halb, et mine kohe haiglasse. Seal siis tehti südame sondeerimine ja sondeerimisel arst siis ütles, et kõik sooned on puhtad ja mina ei näe siin midagi ja ütles, et rohkem on vaja puhata. Ega keegi ei andnud ka täpsemalt tagasisidet, et mismoodi nüüd ja kuidas käituda. Kirjutati mingid ravimid, mingid rahustid. /.../ Siis ikkagi perearstile veel kaebasin, et vererõhk kõrge, veresuhkur juba kipub kõrgeks ja siis perearst lõpuks soovitas psühhiaatri juurde minna. Psühhiaater hakkas jutuga peale, et mine võta kohe grupp (töövõimetus), tema toetab igati nii ja naa, aga minule oli see täiesti vastumeelne, et alles 50-aastane...// (1-kogemus-jah-51)

Eelnev näide tõestab, kui keeruline on läbipõlemise mõistmiseni jõuda ja selle kogemist tunnistada. Üksnes need intervjuueeritavad, kes olid saanud oma psühholoogilt või psühhiaatrilt läbipõlemise diagnoosi, oskasid nüüd tagasiulatuvalt näha seda kui läbipõlemisest tingitud pikaajalist protsessi. Üks intervjuueeritavatest selgitas, et hakkas läbipõlemist mõistma alles pärast psühholoogilt ametliku diagnoosi saamist. Eelnevalt kirjandusega tutvumata ja samal ajal seda ise kogedes ei tule uuritavate sõnul töötaja selle pealegi, et tal võiksid olla läbipõlemise sümptomid, aga mitte tööstress või depressioon. Üks intervjuueeritavates kirjeldas läbipõlemise kontseptsioonist aru saamist järgmiselt:

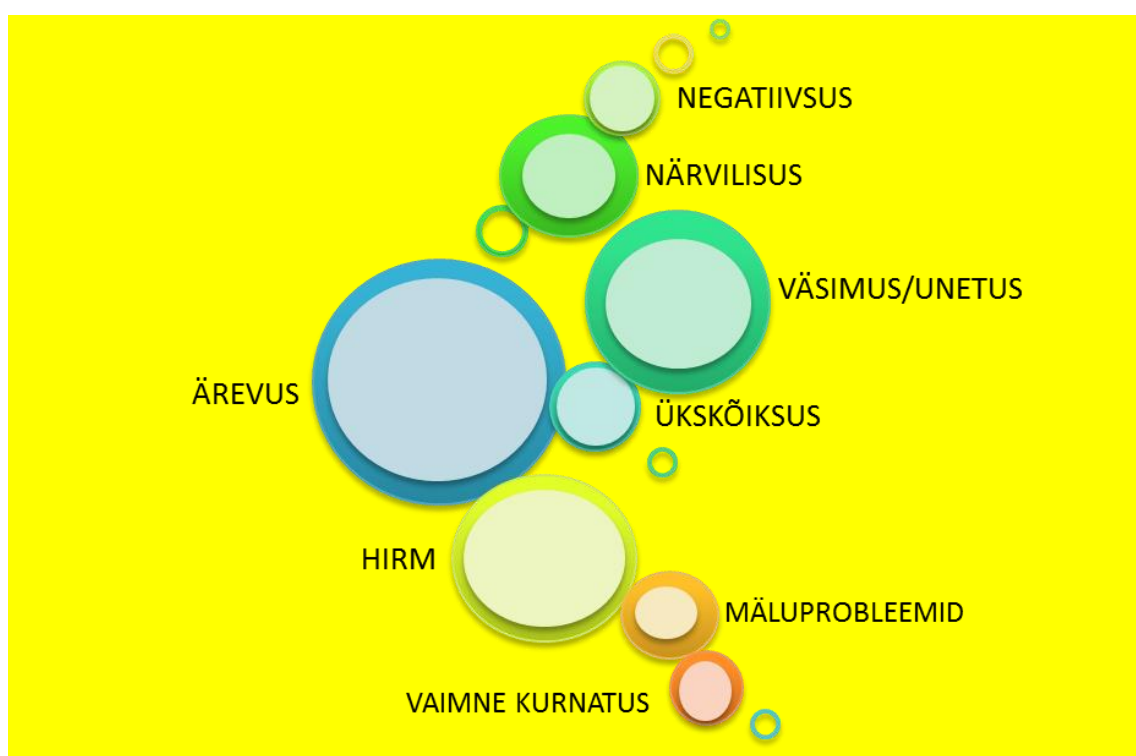
//... testide tegemine oli see, kus termin „läbipõlemine“ hakkas midagi ütlema. Et enne seda ma ütlesin, et ma olen maru stressis ja depressioon oli siis see moesõna ja loomulikult antidepressandid sinna juurde, aga ma ei olnud ikkagi nagu läbipõlemise mõisteni jõudnud, et siis ma nagu hakkasingi lugema ja kaevama. Aga enne seda nagu läbipõlemine oli midagi abstraktset, et depressioon on ikka see parem moesõna...// (8-kogemus-jah-kõrvalt-n2inud-43)

Respondendid, kes olid läbipõlemise kohta lugenud või seda ise kogenud, oskasid oluliselt paremini selgitada läbipõlemise tähendust võrreldes nendega, kes olid seda vaid kõrvalt näinud. Isikliku kokkupuuteta respondendid pidasid läbipõlemist ja selle sümptomeid pigem stressiga väga sarnaseks ning ei osanud nende erinevusi nimetada. Oluliselt hõlpsamalt

oskasid kõik respondendid kirjeldada läbipõlemise komponente ning seejuures iseloomustada läbipõlenud inimeste vaimset ja füüsilist seisundit. Näiteks eelpool välja toodud kurnatuse ja unetuse tunnetamise kõrval mõjutas läbipõlemine ka näiteks juuste välja langemist, kehakaalu langust ja vererõhuga seotud probleeme.

Respondendid nimetasid palju erinevaid märksõnu, mis nende hinnangul läbipõlemisega kaasnevad. Näiteks kõlas mitmetes intervjuudes korduvalt ärevuse kirjeldusi ning suutmatust ennast välja puhata, sh pikaajalised uneprobleemid. Lisaks mainisid respondendid läbivalt hirmu ja närvilisuse tajumist. Mitmed neist tõid aga ka välja negatiivse eluhoiaku kujunemist, mäluprobleeme ja vaimset kurnatust. Ükskõiksuse tunnet mainisid eelkõige need, kes olid läbipõlemist ise kogenud või selle kohta lugenud. Kvalitatiivse analüüsi tulemusena jäid just joonisel välja toodud märksõnad enim läbipõlemist kirjeldades kõlama, sest neid mainiti intervjuude vältel põhjalikumalt ka erinevate näidete puhul, mitte üksnes läbipõlemist kirjeldades (kavas küsimused nr 31 ja 32).

Joonis 5. Läbipõlemise sümptomid



**mida suurem on ring, seda olulisem märksõna on see respondentide hinnangul*

Allikas: autori koostatud transkriptsioonide põhjal (2016)

Joonisel välja toodud läbipõlemise sümptomid ei ole ehk esmapilgul silmaga nähtavad, kuid mõjutavad oluliselt töö tulemuslikkust ja enesega rahulolu. Intervjuudest selgus, et läbipõlemist kogenud respondentidel on tekkinud probleeme tööülesannete täitmisega just pikaajalise väsimuse tõttu, mis tekib omakorda kvaliteetse une puudumisest, sest inimesed ei suuda end nii-öelda välja lülitada ja rahulikult uinuda või siis töötavad ka õhtul ja öösel, mistõttu reaalne uneaeg jääb liiga lühikeseks. Mõned intervjuueeritavad tõid välja, et tihtipeale töötavad nad ka kodus pärast ametliku tööaja lõppu ja mõtlevad pärast tööpäeva pidevalt tööga seotud probleemidele ja tegemata tööülesannetele, mis tekitavad ärevust ja rahutust. Lisaks kõlas mitmest intervjuust, et nii juht kui ka kolleegid on harjunud nende pideva valmisolekuga tööga seoses, mistõttu nad on leppinud olukorraga, et igal ajal ja ka väljaspool töökohta tuleb vajadusel töölaseid kohustusi täita.

Füüsiliste ja vaimsete tervisenäitajate halvenemise sümptomid on uuritavate sõnul olulised märgid, mida töötajad peaksid suutma ära tunda ja neile vastavalt ka reageerima. Siiski tunnistasid mõned intervjuueeritavatest, et jõuetust tundes kiputakse ikka ennast süüdistama ning edasi veelgi rohkem pingutama, mitte aga sellest oma juhi ja/või kolleegidega rääkima ja probleemile lahendust otsima. Mitmed uuritavad tunnistasid, et raskusi oli iseenda puhul sellest teistele rääkimisega. Mõned intervjuueeritavad selgitasid koguni, et oma kogemusest (probleemist) ei suutnud nad kellelegi rääkida, sest neile tundus, et inimesed ei mõista, mis läbipõlemine on ja mida see endaga kaasa toob ning seetõttu otsustasid nad oma kolleegidele või lähedastele sellest üldse mitte rääkida. Üks intervjuueeritavatest tõi välja, et selgitas juhile oma probleemi, mille peale pakkus juht paari vaba päeva välja magamiseks, et läbipõlemisest välja tulla. Peaaegu kõik respondendid ütlesid, et nende juht ei tea ilmselt, mida läbipõlemine tähendab ja suure tõenäosusega ei tea selle tähendust ka enamik kolleege, mistõttu sellest rääkimine ongi raskendatud. Samuti on läbipõlemisest rääkimine oma lähedastele komplitseeritud, sest ka nemad ei pruugi osata täielikult mõiste sisule tähendust anda ning seetõttu paistab ka sellest rääkimine hirmutav või mõttetu. Seetõttu satuvadki töötajad üksinda keerulisse protsessi, millest välja tulemine on hoopis keerulisem kui oleks olnud selle ennetamine.

Kokkuvõttes näitavad tulemused, et küsimusele, mida tähendab läbipõlemine, vastasid intervjuueeritavad mõnevõrra erinevalt, kuigi ühiselt toodi välja, et tegemist on pikaajalise protsessiga ning pikaajalise stressi ja pingete tulemusega. Küsimusele saadud vastused

tõestavad, et läbipõlemise kontseptsiooni mõistavad homogeensemalt seda ise kogenud inimesed ning mõnevõrra raskem on mõistet piiritleda kõrvalseisjatel, ehk respondentidel, kellel isiklik kogemus puudub. Intervjueeritavad, kes olid läbipõlemist vaid kõrvalt näinud ja ise mitte kogenud, seostasid seda näiteks stressi, üleväsimuse ja kehvade tööalaste suhetega. Läbipõlemist kogenud uuritavad aga tõid ühtmoodi välja ärevuse, kurnatuse, närvilisuse ja hirmu sümptomid.

3.1.2. Kommunikatsioonitegevuse ja IKT vahendite mõju läbipõlemisele

Respondendid selgitasid, kuidas kommunikatsioon ning tehnoloogilised vahendid võivad töötaja läbipõlemist mõjutada. Samuti kirjeldasid respondendid oma organisatsiooni kommunikatsioonitavasid ja rääkisid sellest, kuidas kehv informatsiooni liikumine läbipõlemist mõjutab. Muuhulgas selgitasid intervjueeritavad, kuivõrd oluliseks ja miks nad peavad tagasisidestamist ja mida saadud tagasisidega peale hakkavad.

Intervjueeritavad tõid mitmel juhul välja kommunikatsioonialaseid probleeme, millest olid tingitud ka mitmed pinged organisatsiooni sees. Sõltuvalt organisatsiooni kommunikatsioonitavadest ja eelistatud kommunikatsioonikanalitest varieerus uuritavate sõnul informatsiooni liikumine ja selle kvaliteet. Enamasti on see uuritavate sõnul siiski pigem ebapiisav kui hea. Näiteks kirjeldas üks respondent, kuidas organisatsiooni sees informatsioon liigub:

//... Ta liigub ja ta ei liigu ka, et meil on probleeme sellega, et sisekommunikatsioon puudub. Selline valdav inimene puudub ja kommunikatsioon liigub pigem osakonniti väga hästi, aga osakondadevaheliselt natuke keerukamalt. Meie probleemiks on see, et meie osakondade vahelise kommunikatsiooni levitamise viis on kord nädalas toimuv üldkoosolek, kus osalevad osakondade juhid, aga nt minu osakonna juht ei edasta meile pärast seda infot, mida seal räägiti, mis tähendab, et see on juba tõrge ja me praktiliselt kunagi ei teagi, mis otsused sai vastu võetud. Alati tuleb tal järel käia ja paluda, et ta teeks kokkuvõtte, mida ta ikka ei tee...// (11-kogemus-ei-28)

See näide kinnitab, et kuigi informatsioon on olemas, ei jõua see õigel ajal erinevates osakondades töötavate informatsiooni vajavate inimesteni. Probleem tuleneb asjaolust, et koosolekutel viibivad inimesed ei pea vajalikuks kogu informatsiooni oma kolleegidega või alluvatega jagada ning ei paku ka alternatiive informatsiooni iseseisvaks hankimiseks.

//... Väga puudulik. No mitte väga puudulik, aga ikkagi suhteliselt puudulik, sest et ma olen vahepeal saanud teada siukest väga tähtsat informatsiooni tellimuste kohta, mida ma lõikan, üldse inimestelt, kes sellega ei tegele. Et no näitena võin tuua nt, et saadeti tellimus alla, oli vaja lõigata kolmest alumiiniumist mingeid detaile. Tegin programmi ära ja hakkasid lõikama ja siis tuleb üks operaator ja ütleb mulle, et kuule neid avasid ei ole siia vaja ja siis ma helistan ülesse ja sõiman nagu näo täis, et miks ma pean ma ei tea kust kuradi kohast infot saama ja miks sa kohe ei öelnud ja siis öeldakse, et ups, et läks meelest ära...//

Teine uuritav selgitas, et nende sisekommunikatsioon on samuti üsna puudulik, sest aeg-ajalt saab ta olulist informatsiooni hoopis inimestelt, kes ei peaks seda informatsiooni temale edastama ja aru pärides vastatakse üsna kergemeelselt, et läks lihtsalt meelest ära. Need näited selgitavad olukorda, kus informatsioon on olemas, aga see ei jõua õigel ajal õigete inimesteni ja süsteemi puudumise tõttu liigub see tihtipeale liiga hilja ja ebasobival või mittekonstruktiivsel viisil. Üks uuritav selgitas, et ühelt poolt tekitab stressi see, kui töötaja ei saa piisavalt või õigel ajal informatsiooni oma tööülesannete kohta. Teiselt poolt aga põhjustab ebakindlust see, kui töötajatele ei pakuta informatsiooni organisatsioonis vastu võetud ostuste kohta. Respondentide sõnul vajavad töötajad informatsiooni osas läbipaistvust, et organisatsiooniga paremini samastuda ja oma tööle seeläbi enam pühenduda. Üks uuritavatest selgitas, et ta tunneb puudust informatsioonist, mis puudutab organisatsiooni tulevikku ja juhtimist, sest aeg-ajalt ei mõista ta mingite otsuste põhjuseid ega ka tagajärgi, mis omakorda põhjustab ebakindlust ja stressi. Ta lisas, et varasemalt oli organisatsioonis kombeks pärast koosolekuid koostada memo, mis saadeti üldisesse meililisti laiali ja mis andis üsna hea ülevaate hetkel toimuvast, kuid enam seda teadmata põhjustel ei rakendata. Uuritavate kirjeldused kinnitavad, et ebapiisav informatsiooni liikumine põhjustab organisatsioonides ebakindlustunnet ja pingeid, mida saaks tegelikult ennetada.

Intervjuudest selgus, et kuigi ligi pooltes organisatsioonides liikus tööalane informatsioon üsna hästi, siis organisatsiooni või tulevikku puudutav informatsioon liikus ühtmoodi halvasti, olenemata organisatsiooni suurusest. Üks respondent põhjendas, et informatsioon on tihtipeale lünklik, hilinevad või moondunud. Lisaks tõi teine intervjuueeritav välja, et sisekommunikatsioonis on töötajatel kombeks infolüngad ise ära täita, mistõttu levib aeg-ajal ka tõepõhjata informatsiooni. Sellest tulenevalt tekivad uuritavate sõnul tihti ka omavahelised pinged või umbusk levitatava informatsiooni tõepärasuse kohta.

Intervjuueeritavad peavad lisaks heale informatsiooni liikumisele oluliseks juhi või tööandja tagasisidet nende töö sooritusele. Siiski on enamuse hinnangul juhtide tagasiside enamasti

väga minimalistlik ja puudub konkreetsus, aga ka võimalus ise rohkem juhilt või tööandjalt informatsiooni saada. Näiteks ütles mitu respondent, et ülemus on talle öelnud „Tubli töö!“, selgitamata täpsemalt, milles tema tublidus seisnes. Ilma selgituseta tunduvad öeldud sõnad aga tihtipeale tühised ja ei täida soovitud ülesannet. Lisaks selgus, et tagasisidet anti pigem mööda minnes suusõnaliselt, vahel harva ka kirjalikul teel (e-kiri). Sellest hoolimata peavad uuritavad väga oluliseks igasugust tagasisidet, mis neile edaspidiseks juhiseid pakuvad või lihtsalt motiveerivad.

Suurem osa uuritavatest pidas tagasisidet väga oluliseks ja ütles, et enamasti nad mõtlevad tagasiside peale, et vastavalt sellele oma edasist tegevust kohandada. Üks respondentidest selgitas, kuidas ta väga hoolikalt igasugust tagasisidet analüüsib ja sellest õppida püüab:

//...Ma kirjutan kõik üles (kui ei ole kirjalikult saadetud) ja ma hiljem analüüsin selle kõik läbi ja vaatan, mida ma saaksin kuidagi parandada ja ma võtan seda väga tõsiselt ja teen vastavaid parandusi, mida mulle on ette välja toodud...// ((11-kogemus-ei-28))

Eelnev näide kinnitab, et tagasisidesse suhtutakse täie tõsidusega ja töötaja on tagasisidet saades väga innukas, et ennast edaspidi parandada. Mitu respondent nõustusid lisaks eelmise näite toojaga, et tagasiside on väga oluline ja see ei ole see koht, kus ülemus kritiseerib vaid see koht, kus ta üritab töötajat suunata ning leebelt öelda, mida peaks töötaja edaspidi ette võtma, et töö oleks tulemusrikkam. Uuritavad tõid välja, et tagasiside on oluline, et toimuks pidev edasimineku ja areng ning et saada võimalus asju teise nurga alt vaadata. Samas tõdes mitu intervjuueeritavat, et kõige olulisem ei ole alati tagasiside juhilt vaid hoopis kliendilt (sh õpilaselt), keda otseselt mõjutab tehtud töö ja selle tulemus. Samuti arvasid mõned uuritavad, et tagasisidet võiksid anda ka kaaskolleegid, kelle hea sõna või konstruktiivne kriitika aitaksid samuti kõrvalseisja pilguga ennast hinnata ja parandada.

Intervjuudest selgub, et töötajad peavad tagasisidet enamasti väga oluliseks, aga tegelikult ei jaga juhid tihtipeale konstruktiivset tagasisidet, mis aitaks töötajal areneda ja mis innustaks teda veel paremini töötama. Kaks uuritavat tõid välja, et kui organisatsioonis on kõik hästi, siis seda peetakse normaalsuseks ja töötajat ei ole vaja selle eest kiita. Kui aga midagi ebaõnnestub, siis jõuab negatiivne tagasiside üsna kiiresti töötajani ja tihtipeale on seal ka palju emotsioone sees. Konstruktiivse tagasiside puudumisest rääkis veel kaks intervjuueeritavat, arvates, et ehk juht ei julge negatiivset kriitikat otse alluvale edasi anda. Üks

neist kirjeldas temale antud varjatud tähendusega tagasiside olemust järgmiselt:

//... ümber nurga ütlemissed on, mille sisse on siis peidetud selline frustratsioon või väike ärrituvus, et väljendada seda, et miks ma ei ole selline nagu teised või ... no selline peidetud jah, et vihjav...// (7-kogemus-jah-kõrvalt-näinud-36)

Eelnev näide tõestab juhi oskamatus negatiivseid sõnumeid konstruktiivsel moel edastada, mis omakorda on juhile endalegi häiriv ja seetõttu tekib ebaterve kommunikatsioon töötaja ja juhi vahel. Veel selgus intervjuudest, et vähesest tagasisidest suur osa on pigem negatiivne ja kritiseeriv. Üks uuritavatest selgitas, et ta saab kõigilt (töökaaslastelt ja juhtidelt) tagasisidet, aga enamus ajast on see negatiivne ning positiivset sellest on umbes 5%. Teine jälle selgitas, kuidas niigi keerulises olukorras kriitiline märkus võib palju stressi põhjustada:

//...See üksinda töö tegemine, mida vanasti tegi 2-3 inimest, on lükatud ühe inimese õlule ja siis kui midagi kahe silma vahele jääb, siis seda heidetakse sulle ette ka, et see on natuke halvasti...// (10-kogemus-ei-31)

Üksnes negatiivne tagasiside ei ole kindlasti see, mida töötajad oma juhilt ootaksid. Pigem soovivad nad konstruktiivset informatsiooni, olgu see siis negatiivne või positiivne ning suuline või kirjalik.

Tagasiside vajalikkuse kõrval rääkisid uuritavad ka tööks vajalike tehnoloogiliste vahendite kasutamisest. Respondendid kasutavad töö tegemiseks peamiselt lauaarvutit/sülearvutit ja telefoni ning sõltuvalt vajadusest kommenteeritakse e-maili või telefoni teel, samuti silmast silma suheldes. Töökogemusele tagasi vaadates tõid uuritavad välja, et üha rohkem kasutavad nad kommunikatsioonikanalite ka Facebook-i ja Skype-i, mida ka töövälisel ajal isiklikul otstarbel kasutatakse. Veebipõhiste kommunikatsioonikanalite laialdane levik ja aktiivne kasutamine on nende sõnul toonud kaasa suuri muutusi. Näiteks ei pea enam olema töötamiseks füüsiline töökoht kontoris, vaid tööd võib teha ka igal pool mujal ja sellest tuleneb töö ja vaba aja selge piiritlematuse probleem. Mitu respondenti kinnitas, et kasutab töö tegemiseks tööarvuti ja töötelefoni kõrval ka oma isiklikku sülearvutit, nutitelefonit ja Internetit. Lisaks selgus, et need uuritavad, kes saavad oma tööd koju kaasa võtta, kasutavad suures osas seda võimalust ja töötavad tihtipeale ka öösel või varahommikul.

Suurem osa intervjuueeritavatest tõi välja, et eelistab telefonile e-maili, sest nii on võimalik informatsiooni säilitada ja uuesti lugeda. Telefoni ja otsesuhtlust kasutatakse pigem kiire informatsiooni saamiseks. Järgnevalt üks selgitav näide uuritava e-kirjade ja telefoni

kasutamise harjumuste kohta:

//...Arvutiga töötamine teeb töö tegemise kiiremaks. Ma ei kujuta ettegi, et saadan (tavapostiga) lepinguid originaalidena allkirjastamiseks ja siis ootan neid tagasi. Lihtne on dokument sisse skännida ja meili kaudu edasi saata. Töötelefoni kasutan päris tihti majasisesteks kõnedeks. Näiteks kui on vaja esimesel korrusel töötavalt kolleegilt midagi teada saada, siis ikka helistan, et küsida, mitte ei kõnni sinna alla... Tihtipeale eelistan e-kirja, et mul oleks kirjalik tõestusmaterjal vestlusest olemas. Eriti, mis puudutab mingeid tähtsaid otsuseid või tööülesannete jaotamist. Kirjalik tõestus suurendab tõenäosust, et nii saabki olema ja mõnda juhendit saan hiljem ka lugeda ja edasi saata. Telefonivestlusega on keeruline...// (2-kogemus-jah-24)

Soov ja vajadus informatsiooni e-kirjade abil talletada tuleneb sellest, et tohutus infovoos ei püsi kõik enam meeles ning aeg-ajalt on vaja saadud informatsiooni ka teistele edastada. Elektrooniliste kirjade kasutamise plussidena toodi välja seda, et töö muutub kiiremaks ja efektiivsemaks ning e-kirju saates on teisalt võimalik võtta aega, et oma sõnumid läbi mõelda. Samas tunnistas suur osa uuritavatest, et nende e-postituleb liiga palju kirju ja saadetud informatsiooni läbi lugemiseks ja vajadusel ka vastamiseks ei jätku piisavalt aega. Lisaks tuli välja, et e-kirjade puhul ei ole võimalik luua emotsionaalset sidet, mis silmast silma suheldes loomulik on.

Üks intervjuueeritavatest tõi välja, et talle tuleb e-posti päevas ligi sada e-kirja ja nende jälgimine on võimalik ainult tänu nutiseadmele, millest saab igal ajahetkel e-kirju lugeda ja vajadusel ka neile vastata. Seega on töö sundinud teda võtma hoiaku pidevalt nii-öelda levis olla ja seetõttu loeb meile nt kohe hommikul ärgates või hilja õhtul enne magama minemist. Teine uuritav kinnitas samuti, et kuna e-kirju on nii palju, siis püüab kirjadele vastata igal võimalikul hetkel, sh koosolekutel viibides. See aga tähendab tema sõnul, et inimesed küll kuulevad, aga tihtipeale ei kuula, sest tegelevad mitme asjaga korraga. Intervjuudest selgub, et tänapäeva töötaja tööülesanded on muutunud väga mitmekülseks ja nõuavad palju ringi liikumist või erinevas kohas töötamist, mistõttu nutiseadmeid kasutatakse üha rohkem töö tegemiseks. Nutiseadmed aga ei nõua statsionaarse töökeskkonna olemasolu, mistõttu sobivad töötingimused tuleb võimalusel tihtipeale igaljuhul ise leida või kujundada.

Peamine tulemus käesoleva alaküsimuse kontekstis on see, et puudulik kommunikatsioon võib läbipõlemist põhjustada. Infosulud näiteks põhjustavad organisatsioonides pingeid ja arusaamatusi. Ka tagasisidet peavad peaaegu kõik respondendid oluliseks, kuid nende sõnul saavad nad tagasisidet väga harva ja kui üldse, siis pigem negatiivset või siis

mittekonstruktiivsel kujul. Need aspektid moodustavad uuritavate arvates ka läbipõlemist soodustava kasvulava. Samas selgus, et informatsiooni liikumine, selle järjepidevus ja läbipaistvus on töötajate jaoks väga olulised.

3.1.3. Läbipõlemist põhjustav organisatsioonikultuur ja keskkond

Kolmanda alaküsimuse eesmärk oli välja selgitada, kuidas organisatsioonikultuur ning füüsiline ja psühhosotsiaalne keskkond läbipõlemist võivad põhjustada. Intervjueeritavad tõid välja palju erinevaid ohutegureid, kuid muuhulgas kirjeldasid ka näiteks reaalselt ja ideaalselt töökeskkonda ja töötingimusi. Samuti rääkisid respondendid, kuidas tööalased suhted kolleegidega ning teised pingeallikad läbipõlemist mõjutavad.

Intervjueeritavad rääkisid oma tavalisest tööpäevast ning mitmed neist nägid tööajas või -vormis ka tööstressi või koguni läbipõlemise põhjustamise allikaid. Tasakaaluks reaalse töökeskkonna kirjeldamisele palusin intervjuu lõpus kirjeldada oma ideaalseid töötingimusi. Järgnev tabel annab ülevaate intervjueeritavate töökeskkonna reaalsusest ja ideaalist, mille puhul on võimalik nende hinnangul tööpäevad nauditavamaks muuta ning läbipõlemist ennetada. Lisaks annab tabelis välja toodu lisainformatsioon intervjueeritavate profiilidest, mida on kirjeldatud tabelis 1 (lk 26).

Tabel 2. Intervjueeritavate reaalse ja ideaalse töökeskkonna kirjeldused

Respon- dent	Palun kirjelda oma tavalist tööpäeva.	Intervjuu alguses tutvustasid oma reaalselt töökeskkonda. Palun kirjelda nüüd ideaalseid töötingimusi, mille puhul stressi ja läbipõlemist on võimalik sinu arvates vältida.
1-kogemus-ei-51	<i>Tööle lähen üheksaks, veerand kümneks, aga kuna enamus tööd on telefoniga või noh nii, siis ei ole see nii täpselt reglementeeritud, et pead esimesena kohal olema, nagunii teised tulevad hoopis hiljem. /.../ Siitamaani, kui oli vene töö, siis mina tegelesin vene dokumentide vormistamisega ja Venemaale saatmisega ja sealt tagasikoormate toomisega, /.../ tegelen nüüd ka Skandinaavia vedudega. Noh arvutitöö enam-vähem, otsid koormaid saitidest, igalt poolt mida pakutakse ja põhimõtteliselt siis vahendaja olen. Suhtlen autojuhtidega koormate koha kätte näitamisega ja umbes nii ongi. Noh kuna lõunat ei pea otseselt, siis suhteliselt sellise pingelise arvutitööga, siis ega enam-vähem kell neli, veerand viis kõnnin minema ja ütleme nii, et tegelikult tööpäev kestab veel edasi telefoniga.</i>	<i>Peaks töökohta vahetama.</i>

2-kogemus-jah-24	<p>Tavaliselt lähen tööle kella kaheksaks hommikul. Teen tööarvuti lahti ja loen e-kirjad läbi... vastan neile ka ikka. Seejärel koostan endale märkmepaberi peale to-do-listi päeva jooksul tehtavatest ülesannetest. Olgu selleks siis mingite andmete sisestamine veebikeskkonda, lepingute koostamine või kasvõi kellelegi väljastpoolt maja helistamine läbirääkimiste eesmärgil. Lõunat söön tavaliselt kella kahe ja kolme vahel päeval. Söögi ostan kohvikust. Söön umbes 10-15 minutiga ära ja lähen tööle tagasi. Minu töös on väga palju suhtlemist, konsulteerimist ja nõustamist, mistõttu tihtipeale jääb kohustuslike tegevuste nimekiri tagaplaanile, sest keegi marsib ruumi sisse ja tahab, et ma hoopis midagi muud teeksin. No ja nii lähevadki need päevad kuni kella viie või kuueni välja. Maja on tavaliselt juba vaikne ja pime, kui mina ära lähen.</p>	<p>Ideaalis algaks minu tööpäev natuke hiljem ja ma läheksin oma kabinetti või siis ruumi, kus töötab peale minu veel vaid üks kolleeg. Arvuti ja telefoni kasutamine võiks samaks jääda. Töö tegemisel võiks olla vähem dokumentatsiooni. Hea oleks tegutseda veebikeskkonnades, kus saab olulised tingimused ära märkida ja siis dokumendi allkirjastada ja sealt edasi automaatselt edasi asjaosalistele saata. Andmebaas võiks kõik internetis olla, et ei peaks ise eraldi Exceli tabeleid täitma ja infot uuendama. See hoiab oluliselt aega kokku ja on kohe kõigile nähtav info. No ja tööaeg võiks lõppeda ikka siis, kui on aeg.. või no enam-vähem siis. Ideaalis ma ei töötaks kodus üldse pärast ametliku tööaja lõppu ja lisatöö eest saaksin ka vastavat tasu. Siis saaksin ennast päriselt välja lülitada tööst ja tegeleda teiste meelistegevustega.</p>
3-kogemus-jah-23	<p>Nädalavahetusel 12st 9ni ja nädala sees 10st 9ni. Lähen tööle. Panen masinad tööle. Teen kassa lahti. Teen uksed lahti. Siis tulevad inimesed, teenindan kassas. Päeva alguses olen üksinda. Hommikul tavaliselt rahvast väga ei käi. Siis tuleb teine inimene kella viiest juurde ja siis teenindame lapsi, koristame sünnipäevavarume. Kõike jooksvalt, mida vaja on.</p>	<p>Hästi valgusrikas, hästi paljude akendega. Normaalse soojusea, kus on konditsioneer, et ei ole seda, et suvel on liiga palav ja talvel on liiga külm ja siis saad normaalsete riietega tööl käia mitte kolme kampsuniga. Siis normaalsed seadmed, arvuti, telefon, kohvimasin. Kindlasti puhkeruum ja normaalne tööaeg. Mina käiks hommikul 9st õhtul 4-5ni, aga võiks ikka olla mitte igapäevane töö, sest rutiin tapab. Siis hea töötasu. Juht on siuke vastutulelik, siis kindlasti pakutakse mingisuguseid motivatsioonipakette. Hea palk.</p>
4-kõrvalt-n2inud-50	<p>Algas 8.00-16.00, õpetajatöö põhikoolis, muusikaõpetus. Töötan kahes koolis 2 ja 3 päeva.</p>	<p>Soe ruum, positiivsed kolleegid, rõõmsad lapsed, mõistvad lapsevanemad, tagasiside olemasolu.</p>
5-kõrvalt-n2inud-56	<p>Suurem osa päevast on töö arvutis. Kõigepealt vaatan üle töömeilid ja vastan neile. Erinevate arvutiprogrammidega analüüsin uurimismaterjali. Loen teaduslikke artikleid, kirjutun konverentside ettekandeid. Enamus ajast kulub uurimistööle ning publikatsioonide kirjutamisele ja erinevate aruannete koostamisele. Päevad on väga erinevad.</p>	<p>Liiga palju on igasugust kõrvalist asjaajamist, mis tegelikult segab töötegemist.</p>
6-kõrvalt-n2inud-25	<p>Kl 8st kuni 16.30. Nüüd läheb pikalt. Lähen tööle, siis panen arvuti tööle, siis see käivitub 10min, siis tulevad inimesed minu juurde ja küsivad, millal miski ...siis hakkab programmi tegema, siis tegelen tellimustega, siis hiljuti on olnud see, et ma pean Rootsiga suhtlema mingi programmi uuenduste koha pealt. Iseenesest suht laua taga töö, et istud laua taga ja tegeled nende inimestega päev otsa.</p>	<p>Palk oleks suurem, nt iga kuu tiksuks mingi 2 kilo arvele... Võib-olla see, et oleks konkreetne... ütleme ma nagu tööpäeva suhtes vist midagi ei muudakski, aga vastutus ja kohustused võiksid olla nagu kindlamini paigas /.../ Ma tahaks nagu tegeleda oma tööga rohkem. Siukeste pidevalt segavate faktoritega ei taha tegeleda. Kui neid segavaid faktoreid on vähem, siis keskenduda saan rohkem, saaks rohkem tehtud ja palk võiks suurem olla, siis oleks juba päris hea.</p>

7-kogemus-jah-kõrvalt-n2inud-36	<p>Tavalist tööpäeva ei ole, vahel on üldse töö-öö, eriti ülikoolis sageli. Ka reaalteadustes on palju tööd. Meil on rohkem selline projektipõhisus ja tsükliõpe. See päev võib täiesti täis olla õppetööd. Ta võib olla täis seda, et ma olen terve päeva üksi ja mõtlen, lasen välja mingeid andmetabeleid ja analüüsin materjali. Võib olla selline komandeeringud, koosolekud, rööprähklemsed, kus ma koosoleku ajal üritan vastata meilidele ja valmistun järgmiseks et sellist süsteemi nagu ei ole. Alguskellaajaga on nii, et kui mul on mis iganes tööd teha, siis ma olen nii-öelda öökulli-inimene. Ma võin olla õhtul kaua üleval, ma võin hommikuni tööd teha.</p>	<p>Võib-olla see, kui ma saaksin oma ... kui keegi tahab minu poole pöörduda, et siis ta näeb, kas mul punane tuli põleb (kabineti ukse kohal) ja ma olen parasjagu süvenenud ja ma ei taha, et mind segataks. Ja et tuli põleks kui vaja, aga mul on kohustus see maha võtta, kui mul on selline vaba hetk. Et selline ühelt suurelt teemalt teisele üle hüppamine oleks kergem.</p>
8-kogemus-jah-kõrvalt-n2inud-43	<p>Tegelikult mul on kaks töökohta ja üks nendest on mu oma ettevõtte. Too nagu ongi veebipõhine ettevõtmine ja me kõik töötame kodus ja suhtleme siis kas e-kirjade või telefoni teel ja teine töökoht on üks kool, kus ma töötan ja seal on ka õnneks mul võimalik, et... ma pean küll oma loengud ära lugema, aga ma ei pea seal mõttetult 9st 5ni kohal istuma.</p> <p>Ma töötan kodus ja ma ei saa öelda, et mul oleks mingisugused kindlad tööpäevad, et iga päev sellest kellaajast kellaajani, et ma tõusen iga päev üsna vara umbes 5-6 paiku, siis ma teen tööd ja enamasti täna lõpetan ka 5-6 paiku töö ära. Ja kui on vaja, et siis ma käin ka tööülesandeid väljaspool kodu täitmas, et seda umbes 4-5 korda nädalas, et mitte iga päev.</p>	<p>Füüsilise keskkonna puhul, et oleks normaalsed töövahendid ja tööruumid oleksid normaalse temperatuuriga ja kindlasti, et see töö õhkkond oleks positiivne ja sellega selge siht tuleviku suunas on kõigile arusaadav. Et loomulikult me alati ei saa valida oma töökaaslast, et on meeldivamaid ja ebameeldivamaid, aga et see üldine keskkond oleks nagu toetav. Et kui sul on mingid mured, siis sa tead, kelle poole pöörduda ja kuidas neid lahendada ja ikka see töökoormus ka .../</p>
9-kogemus-ei-33	<p>Hommikul kolmeveerand kaheksa läksid tööle, kl 8 siis alustasid. Esimene nii-öelda päeva pool oli lastega, lasteaias. Kella 8st 12ni. Siis olin erivajadustega laste logopeed ja pärast lõunast siis iga 20-25 minuti järel lapsed vahetusid.</p> <p>Lõunapausi ajal, kui lapsed magasid, siis tegelesid paberimajanduse või tundide ette valmistamisega. Kella kolmest, kui lapsed ärkasid, siis hakkasid uuesti lapsi võtma kuni siis kella poole kuueni, kuni siis lastele järele tuldi.</p>	<p>Ma tean, et seal võiks olla toredad ja ühtemoodi mõtlevad inimesed, ma arvan, et selles on nagu suur jõud... kellel on ka oma vaatenurk ja julgus oma peaga mõelda ja julgus nagu välja öelda ja julgus nagu teha, et see on tore.</p>
10-kogemus-ei-31	<p>Jõudsin enne nelja (hommikul) natukene tööle. Esimene asi, jalutan tootmise taha otsa, masinad tööle, pesud käima ja siis ette valmistama tooteid. No ja siis ette valmistada pastöörid, villijad, korkijad siis kella kuueks. Segu ka. Kui need kõik valmis on, siis kella kuueks peab olema valmis, siis tulevad teised tööle ja siis hakkad oma tavapärasest tööd tegema. No siis on see, et teed oma segusid ja nii kaua kuni päev läbi saab põhimõtteliselt. Lõpetasin kell 12 (päeval).</p>	<p>No telekast oled ikka näinud neid IT-firmasid perikesksed tööruumid ja iseenesest selline lõõgastav töökeskkond töö tegemiseks. Kodune tunne on oluline.... mitte päris kodune, ütleme selline tõine kodune. Et sa tunned, et tööandja saab aru, et sa teed tööd, aga ta tahab ka, et sa nagu väga hästi ennast seal tunneksid.</p>

11-kogemus-ei-28	<p>Minu tavaline tööpäev algab kl 8 ja põhimõtteliselt lõpeb kl 5. /.../ Tööpäev on selline, et 8 lähen tööle, töötan arvuti taga, palju on ka sellist ringi liikumist mitme erineva maja vahel ja õhtul umbes viie paiku lähen koju. /.../ Talvel on meil hästi külm, sest aknad lasevad läbi, suvel on hästi palav, sest päike paistab sisse. Selles mõttes keskkonna mõistes kui füüsiliselt võtta, siis see on hästi stressirohke, aga mis veel keskkonna mõttes ... et minuga ühes toas töötab veel viis inimest peale minu ja see tekitab sellepärast stressi, et ma ei saa tihti peale oma tööülesandesse süveneda ja sellest tuleb järgmine probleem, et kui ma tahan, et mu töö saaks tehtud, siis ma käin nädalavahetusesti töö, et ma saaksin rahulikult süveneda enda asjadesse. See tähendab, et üks vaba päev kaob ära, sest ma istun töö juures. Üldiselt on muidugi turunduse ala selline loominguiline, aga kohati tahaks rahu ja vaikust.</p>	<p>Võib-olla kahte laadi, et üks on see, et kui ma ikkagi töötaksin mingi teise organisatsiooni heaks ja ei oleks isetegija, siis organisatsioon näeb välja selline, et see on üpris väike kollektiiv. Töökeskkond on selline, et ma olen näinud selliseid, et kui sa lähed tööle ja võtad saapad jalast ja astud nagu koju uuesti sisse. Kamin põleb, lambanahad on maas, kööginurk on avar, kus saadakse hommikul kokku ja juuakse koos kohvi ja siis selline vaba suhtlus, et see oleks ideaalne. Teisest küljest ideaalne oleks see, kui ma oleksin mingi isetegija ja mul oleks oma mingisugune töögraafik, et siis oleks mu tööpäev selline, et 8st 5ni rangelt ei tööta minu jaoks. Ma tahaks ise teha graafiku, et kui mul on vaja, ma teen laupäeval ja siis järgmine päev rohkem puhkan või esmaspäeval. Et ideaalne on just selline hästi paindlik töögraafik ja tore kollektiiv ja pigem väike kollektiiv, sest nii on vähem pingeid. Hästi lõbus keskkond.</p>
------------------	---	---

Allikas: autori koostatud transkriptsioonide põhjal (2016)

Tabelist on näha, et töötajate võimalused ja soovid on erinevad, kuid igaüks neist väljendas soovi midagi muuta või tõi välja võtmetähtsusega tegurid, mis töö juures muuta või tagada tuleks. Intervjueeritavad olid suures osas oma töökohaga rahul. Enamusel neist on olemas sobiv (ergonoomiline) tool, paraja kõrguse ja suurusega töölaud, arvuti ja piisav valgustus. Siiski tuli välja ka töökeskkonna puhul häirivaid tegureid. Näiteks mainis mitu uuritavat, et nende tööruumis ei ole konditsioneerid või sobivat ventilatsioonisüsteemi, mistõttu suvel on kontoris töötamiseks liiga palav ja talvel liiga külm.

Lisaks probleemidele seoses ebasobiva temperatuuriga tööruumis on problemaatiline puhkepauside pidamine. Näiteks on häiriv asjaolu puhkeruumi puudumine või selle vale asukoht. Intervjuudest selgus, et kas lihtsalt puudus puhkeruum või oli see olemas, aga strateegiliselt vales kohas, mistõttu seda ei kasutatud ja seetõttu ei täitnud ruum ka mitmeid olulisi funktsioone nagu puhkamine ja kolleegidega suhtlemine.

//... Tundub täiesti totter, et need on nagu mõned sammud, aga kuna seal ruumis (puhkeruumis) kedagi ei käi ja sa lähed sinna tõesti ainult selleks, et võtta oma tass kohvi. Seal on kõik diivanid ja kõik asjad olemas, aga ta on füüsiliselt vales kohas. Selles suhtes, majanduslikus mõttes on see ruumi täiesti ebaotstarbekas kasutamine. Ruum on tühi täielikult, nagu ka meie kabinet. Ja tegelikult kokkusaamise koht on vajalik. Siin oleks võimalikud mingid ümberkolimised ... et see oleks rohkem teede ristumise peal ja nõupidamisruum siis taha, aga sellele nagu ei osata või ei taheta tähelepanu pöörata, sest see ei tundu antud juhul oluline...// (8-kogemus-jah-k6rvalt-n2inud-43)

Samuti põhjustas mitmele respondentile ebamugavust avatud kontoris töötamine. Tänapäeval üsna laialt levinud avatud kontor, mida tuleb jagada mitmete kolleegidega, segab respondentide sõnul keskendumist oma tööülesannetele ning mõne uuritava sõnul ei võimalda ka piisaval määral privaatsust. Lisaks põhjendas üks respondentidest, et talle ei meeldi avatud kontoris töötada, sest lisaks samas ruumis töötavatele kolleegidele käivad pidevalt ruumis ka kaastöötajad teistest kabinettidest, mis tähendab pidevat sagimist ja müra. Üks uuritavates ütles koguni, et käib tööl nädalavahetustel, et keskendumist nõudvaid tööülesandeid saaks omaette täita ning samas järgida eesmärki töötada vaid töökeskkonnas, mitte kodus.

Uuritavate sõnul on füüsilise töökeskkonna kõrval olulised ka kollegiaalsed suhted, millele võiks rohkem tähelepanu pöörata. Üks respondentidest ütles, et kolleegidevahelised suhted on üldiselt head, aga aeg-ajalt tekib probleeme erineva generatsiooni esindajate vahel. Seda seetõttu, et neil on erinev arusaam töö tegemisest ja lõpptulemusest ning vanema generatsiooni töötajad, kes on organisatsiooni heaks tegutsenud juba 10 või 20 aastat usuvad, et nemad teavad kõige paremini, kuidas tööülesandeid täita tuleb. Sellised lahkkelid lahenevad uuritava sõnul tavaliselt nii, et vanema generatsiooni esindaja arvamus võetakse arvesse.

Uuritavad selgitasid, et kolleegide eripäradega tuleb harjuda ja püüda nendega sõbralikult läbi saada, et nemad samaga vastaksid. Samas tekitavad lisaks generatsioonidevahelistele erinevustele probleeme ka erinev keel ja kultuur. Näiteks kirjeldas üks respondent, kuidas erinevate harjumustega ja erinevast rahvusest inimeste vahel omavahelised suhted kujunevad:

//... minu suur viga on vist see, et ma ei suitseta, ma ei räägi vene keelt ja suitsuruumis käis kogu aeg mingi vene kõne, millest ma midagi aru ei saanud. Ühesõnaga teist inimest ei näinud ja siis käivad mingid lollid naljad. Eks see huumor on hea, aga selle taha jäi kõik töö nagu ripakile. See ei meeldinud nende suhtumisest, et oli näha, et need kes suitsetasid ja said vene keelest väga hästi aru seal, nende töö (omavahel) laabus...// (10-kogemus-ei-31)

Lisaks keele ja kultuuriga seotud probleemidele võivad pingeid tekitada ka erinevad harjumused. Nt selgitas üks respondent, et ühist vara (veoautot) jagavad töökaaslased tülitsevad aeg-ajalt, sest üks neist on hooletult autos suitsetanud või auto üle andmisel selle eelnevalt koristamata jätnud. Samuti tekib uuritava sõnul isiklikul tasandil konflikte. Üks respondent selgitas, et ta ei otsi töökaaslaste seast sõprussidemeid, et tulevikus isiklikku laadi probleeme vältida. Mitu respondenti tõid välja, et kuigi nende kollektiiv on üsna suur ja

töölasele on vaja aeg-ajalt paljudega suhelda, siis aktiivsemalt suheldakse ikkagi väga väikese ringkonnaga. See suhtlusringkond kujuneb nende sõnul isikliku meeldimise tasandil või ka ühiste huvide baasil ja nendega suheldakse oluliselt vabamas stiilis kui ülejäänud kolleegidega. Enamus uuritavatest pidasid läbipõlemise ennetusena häid kollegiaalseid suhteid väga oluliseks. Mõned neist tõid esile omavahelised halvad suhted või ka selle, et töö juures valitakse väga hoolikalt kellega ja kuidas rääkida. Üks respondentidest kirjeldas aga ülemuse ja alluvate omavahelisi suhteid väga negatiivses võtmes, mis otseselt liigitub psühhosotsiaalse riski alla:

//...Oli niiviisi, et talle (ülemusele) lihtsalt mingid inimesed ei meeldinud, aga kuna tema ise ei tahtnud koondamisteateid öelda inimestele, siis pidin mina seda tegema ja pidin seda tegema ka oma sõpradele või no oma eriala spetsialistidele, kes olid seal 20 aastat või 15 aastat töötanud ja ta käskis minul seda teha. Et see oli selline väga-väga peen mäng ja sealt tekkisid küll suured konfliktid...// (9-kogemus-ei-33)

Eelnev näide viitab kehavdele juhiomadustele ehk suutmatusele ise raskeid otsuseid teatavaks teha või siis teadlikule eesmärgile kollegiaalseid suhteid pingestada. Erinevaid töölaseid lahkkelisid esineb organisatsioonides peaaegu kõigi informantide hinnangul. Mõned uuritavad ütlesid, et neil on probleeme kaastöötajatega, kes kiuslikult jätavad informatsiooni edastamata, suhtuvad üleolevalt või koguni manipuleerivad. Üks respondent tõi välja ka negatiivse alatooniga suhtlemisviisi, mis uuritavas pikaajalist tööstressi põhjustas ja läbipõlemisele kaasa aitas:

//..., aga tuleb tunnistada, et sellest ma täiesti teadlikult hoidun ja väldin neid inimesi, kellelt tuleb negatiivse alatooniga klatši. Tegelikult see võis olla ka üks läbipõlemise põhjuseid, et oled uus organisatsioonis ja püüad suhteid luua nii paljude inimestega kui võimalik ja siis nagu ikka ma jäin nagu nende inimeste juurde kinni, kes nagu mingit infot organisatsiooni kohta pakkusid... omavaheliste suhete kohta, aga seal sees oli hästi palju negatiivset tooni ka...// (8-kogemus-jah-k6rvalt-n2inud-43)

Eelnev näide viitab püüdlikkusele häid suhteid luua ja hoida ning seda eelkõige uue töötaja staatuses olles. Samas võib eksitavat informatsiooni jagavate kolleegide abile lootmine hoopis ennast kahjustavalt mõjuda. Siinkohal on siiski keeruline kogu infovoost tõene ja vajalik enda jaoks üles leida. Ka järgnev näide juhi oskamatuses alluvatega suhelda kinnitab, kuidas omavahelised töölased suhteid ebakindlust põhjustavad ja pikaajalise pinge ja hirmu tõttu läbipõlemiseni võivad viia.

//...Kui juht valib välja mingisugused inimesed vastavalt siis oma tujudele, kelle peal siis oma emotsioone välja elada ilma põhjusega, et siis on päris keeruline tööd teha. Igal kevadel käis seal majas vallandamise laine, et igal märtsikuul siis võeti mingisugune inimeste punkt ette ja siis leiti selline väga oskuslik viis, et hakati inimesi omavahel tülli ajama ja sellist hästi lamedat asja tegema...// (9-kogemus-ei-33)

Respondendid arvasid üsna üksmeelselt, et tööalased konfliktid ja pinged tekitavad stressi ja on tugevalt seotud läbipõlemisega. Intervjueeritavad tõid muuhulgas välja, kas ja mil viisil mõjutavad tööalased suhted läbipõlemist. Tabelis 3 on esitatud mõned informantide näited.

Tabel 3. Intervjueeritavate arvamus tööalaste suhete mõjust läbipõlemisele

<i>Intervjueeritav</i>	<i>Mis sa arvad, kuidas mõjutavad tööalased suhted läbipõlemist?</i>
2-kogemus-jah-24	<i>Negatiivselt. Konfliktid muudavad omavahelised suhted pingeliseks ja koostöö ei suju edaspidi enam nii hästi. Iseenda motivatsioon langeb ja konflikte põhjustavaid ülesandeid ei tahagi enam täita. Kui pidevalt tekib konflikte ja lahendust ei paista, siis võib inimene ilmselt uut tööd otsima asuda. Kollektiiv killustub ja ei soovi enam koostööd teha.</i>
6-k6rvalt-n2inud-25	<i>Ikka täielikult võivad mõjutada. Selles mõttes, et kui ülemus nagu üldse ei tunnusta sind ja ütleb, et teed ainult praaki ja halba tööd ja tegelikult rabad ennast nagu rebaseks ja lolliks. Et noh, kui sa teed hästi tööd ja sind üldse ei tunnustata, siis tekib stress. Või siis ma ei tea, kui ülemus ahistab, et ilmselt see ikka väga mõjutab.</i>
10-kogemus-ei-31	<i>Põhimõtteliselt on ikkagi see, et kui sa ei suuda mõne inimesega koos töötada ja päevast päeva sa pead ikkagi selle inimesega koos töötama ja ta ajab ikka oma jonni põhimõtteliselt nagu ebameeldivad suhted põhjustavad stressi ja võivad viia ikkagi läbipõlemiseni jah.</i>

Allikas: autori koostatud transkriptsioonide põhjal (2016)

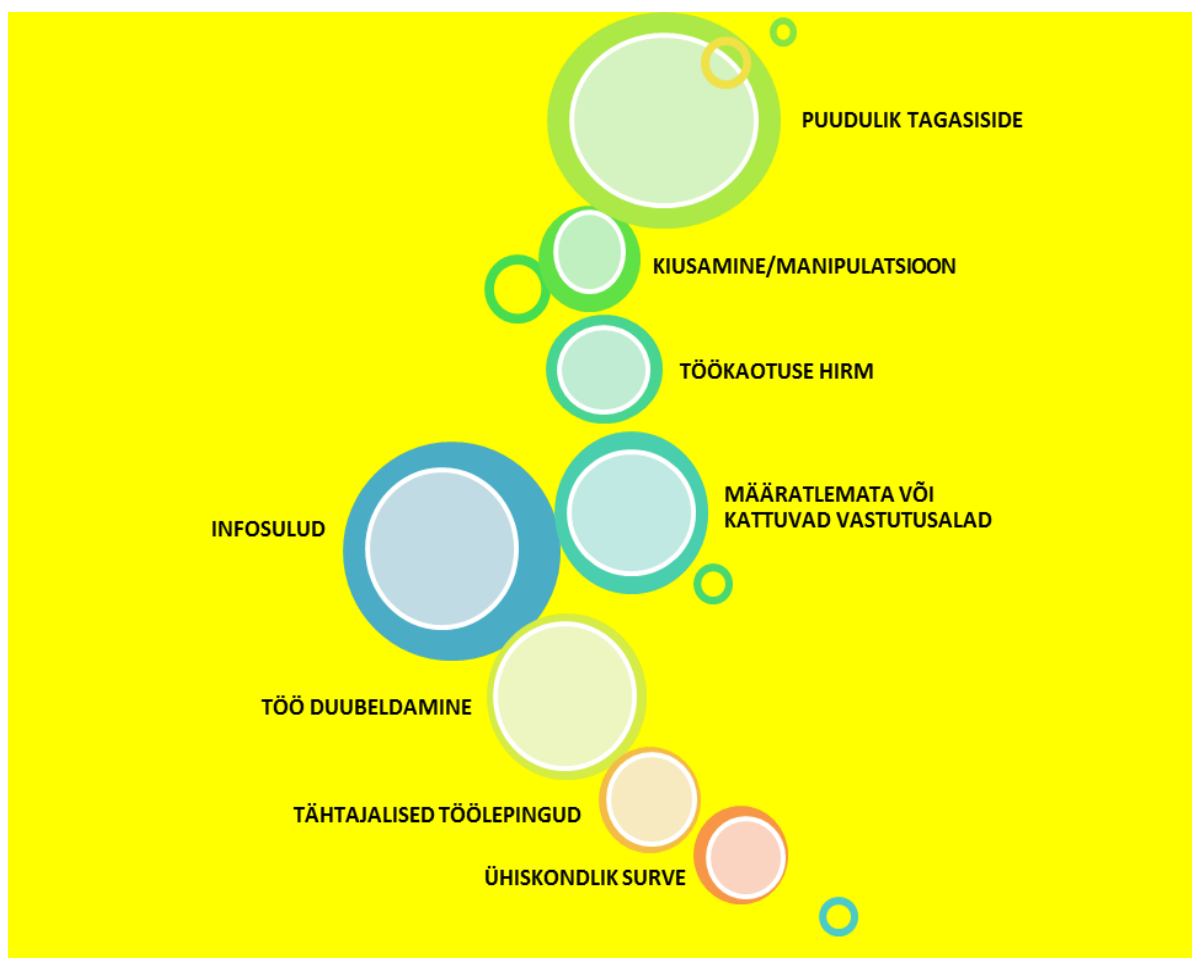
Tabelis toodud informatsioon kinnitab, et respondentide arvates avaldavad tööalased suhted läbipõlemise kujunemisele suurt mõju. Ühest küljest soodustavad negatiivsed suhted töötaja läbipõlemist. Teisest küljest usuvad mitmed uuritavad, et head tööalased suhted aitaksid läbipõlemist ära hoida kasvõi läbi efektiivselt toimiva kommunikatsioonitegevuse, mille aluseks on eelkõige avatud ja koostööaldis kolleegium.

Kvalitatiivne transkriptsioonide analüüs näitas, et enim probleeme tekitavad infosulud ehk puudulik kommunikatsioon organisatsiooni sees, aga ka väliskommunikatsioon. Samuti toodi mitmeid näiteid kattuvatest vastutusaladest või töökohustuste ja määratlematusest tulenevatest pingeallikatest, aga ka töö duubeldamisega seotud probleemidest.

Peaaegu kõik respondendid tõid intervjuu vältel välja, et puudulik tagasiside, kas siis vales vormis, liiga vähene või mittekonstruktiivsel kujul on põhjustanud pingeid. Mõned uuritavad

rääkisid ka hirmust tööd kaotada, kui võimalikust läbipõlemise põhjustajast. Kvalitatiivne analüüs tõi esile ka kiusamise ja manipulatsiooni kas juhi või kolleegi poolt, samuti ühiskondliku surve olla edukas ja omada võimalikult palju asju, samal ajal kui tähtjalised lepingud põhjustavad ebakindlust tuleviku ees. Järgneval joonisel on märgitud märksõnade kaupa peamised pingesallikad, mis respondentide sõnul läbipõlemist mõjutavad.

Joonis 6. Läbipõlemist põhjustavad tegurid



**mida suurem on ring, seda olulisem märksõna on see respondentide hinnangul*

Allikas: autori koostatud transkriptsioonide põhjal (2016)

Uuringust selgus, et kuigi õhkkond nende töökohas ei ole kogu aeg pingeline, tekib siiski aeg-ajalt pingelisi olukordi ja koguni konflikte. Pingelisi olukordi või perioode tekitavad intervjueritavate sõnul nt tähtjaliste lepingute lõppemine, kus edasine tulevik on teadmata ja töötajana on väga palju veel lõpetamata tegevusi.

Mitu intervjuueeritavat tõi välja, et nad teevad kolleegiga täpselt sama tööd ja samal ajal, aga tihti peale erinevas füüsilises asukohas, mistõttu tuleb ette topelttööd või siis teineteisele nii-öelda vastu töötamist, kus hiljem on keeruline tekkinud probleeme lahendada. Sedalaadi pingete põhjuseks ongi enamasti ebamäärane tööjaotus ning konkreetselt määratlemata vastutusalad. Üks respondentidest selgitas, kuidas ebamäärane tööjaotus põhjustab pingeid, sest tööülesannete tegemisel kaob järg ära ja juhid ei saa aru, miks kõik tööprotsessid nii kaua aega võtavad ja töö ei saa tehtud nii kiiresti, kui nende arvates võiks. Respondent kirjeldas ühte pingeid tekitavat olukorda järgmiselt:

//...kuna ongi täpselt see, et ei ole konkreetselt töökohustusi paika pandud, kes midagi teeb, ei ole konkreetseid vastutusalasid, siis kõik tegelevad kõigega ja kui üks tegeleb sama asjaga, millega teine ja info ei liigu ja üks tegeleb juba ära ja teisel on vaja jätkata, aga ei tea, kus ta pooleli jäi, siis tullakse küsitakse meie käest. Meie ei tea absoluutselt midagi, meie ei ole tegelenud, siis hakkad nagu otsima, et kes tegeles ja siis läheb pingeliseks jah... kui midagi kuskil kadunud on, siis keegi mitte kunagi ei tea, kus midagi on, kes tegeles, kes vastu võttis, et ma arvan 30% päevast kulub sellele, et kes midagi tegi sellel arusaamatusel...// (5-kõrvalt-n2inud-24)

Jällegi selgub, et infosulud ja vastutusalade ebamäärasus on paljude pingete allikaks ning tekkinud kommunikatsiooniprobleemide lahendamine võtab palju aega. Samas põhjustab läbipõlemist lisaks informatsiooni mitte liikumisele ka infoga manipuleerimine hirmutamise eesmärgil. Üks intervjuueeritavatest tõi välja, et nähes kõrvalt, kuidas kaaskolleegi töölt lahkumiseks juhtide tasandil survestatakse, tekib ka ülejäänud töötajatel hirm, et kas ka nende endiga võidakse sedasi käituda ja nii-öelda välja süüa. Teine intervjuueeritavatest seostas pingete tekkimist manipuleerimise ja hirmuga tööd kaotada. Veel toodi välja, et ühiskondlik surve on see, mis sunnib teda üha rohkem töötama. Informant selgitas seda järgmiselt:

//...See on väga levinud probleem, sest meie ühiskonnas on arusaam, et mida rohkem seda uhkem. Kahjuks see on nii, et kõigil peab olema parem töökoht, kõigil peab olema parem haridus, kõigil peab olema rohkem raha, nii et see on väga levinud probleem /.../ ma olen naissoost isik ja ma olen kahekümnendate lõpus ja arvatakse, et ma varsti hakkam peret looma, et ma pean enda eluga võimalikult kaugele jõudma praegu, mis tähendab, et ma pean endast maksimumi andma või isegi rohkem. Nii, et tööülesandeid ma võtan maksimaalselt...// (11-kogemus-ei-28)

Hirmude maandamiseks on respondentide sõnul püütud leida kõrvale lisatöökohti. Üks uuritavatest ütles, et kuna temal on põhitöö kõrval ka teine töökoht, siis tema vallandamise pärast muret tundma ei pea, küll aga on ta näinud kõrvalt, kuidas kolleegides on töö kaotamise hirm sedavõrd suur olnud, et nad on üha rohkem töökohustusi enda peale võtnud. Selline

ülekoormus aga viib produktiivsuse languseni, mis hakkab tekitama enesele stressi ja võib viia lõpuks läbipõlemiseni. Üks uuritavatest lisas, et paljudel inimestel, eriti veel noortel ja/või äsja tööturule sisenejatel, on väga suur hirm tööd kaotada ja seetõttu ei mõelda tihtipeale enam oma võimekuse piiridele.

Teine uuritav jälle ütles, et pärast läbipõlemise kogemust ei karda ta enam töökohast ilma jäämist ja näeb seda pigem võimalusena proovida midagi uut mõnes teises organisatsioonis. Ta lisas, et iga töötaja peakski mõtlema töötegemisele kui eneseteostusele ja keskenduma sellele, mida ta hästi oskab. Teisalt selgus intervjuudest, et oma tööd väga isiklikult võttes on suur oht läbi põleda, sest kõrge töömotivatsiooniga inimene teeb oma tööd südamest ja väga hästi, aga katsumuste ja probleemide korral võib see viia enese süüdistamise ja stressini ja sealt edasi juba läbipõlemiseni.

Kolmanda alaküsimuse peamine tulemus on see, et sobimatu organisatsiooni kultuur ning füüsiline ja psühhosotsiaalne keskkond võivad soodustada läbipõlemist. Näiteks manipuleerimine, pingelised suhted kolleegide vahel või jagatud vastutus, aga ka avatud kontoris töötamisega kaasnev müra põhjustavad stressi ja pikas perspektiivis võivad viia läbipõlemiseni.

3.2. Läbipõlemist ennetavate praktikate viljelemine organisatsioonides

Teisele uurimisküsimusele vastates kirjeldan respondentidelt kogutud informatsiooni põhjal olulisi tegureid, mis aitavad uuritavate hinnangul tööstressi maandada ning läbipõlemist vältida. Lisaks toon intervjuude põhjal välja senised läbipõlemist ennetavad praktikad organisatsioonides ning annan ülevaate potentsiaalsetest ennetustegevustest, mida töötajad ja tööandjad/juhid saaksid organisatsioonis edaspidi rakendada.

3.2.1. Senine läbipõlemise ennetamisega tegelemine organisatsioonides

Küsisin respondentidelt, kuidas on siiani organisatsioonis läbipõlemisega tegeletud ja kas juht/tööandja teab nende hinnangul üldse, mida läbipõlemine tähendab. Lisaks palusin välja tuua konkreetseid näiteid organisatsioonides rakendatavatest tegevustest, mis respondentide hinnangul läbipõlemist ennetada aitavad.

Uuritavad tõid välja, et täna ei tee suurem osa juhte peaaegu mitte midagi, et töötajate läbipõlemist ennetada. Samuti ei tee juhid kuigi palju selleks, et oma töötajate stressi vähendada ja konflikte lahendada, mis võiksid omakorda läbipõlemist ennetada. Kui üldse, siis on töötajate pingete maandamisega (läbipõlemise otsene mõjutegur) tegelenud pigem otsene, nt osakonna juht, aga mitte kõrgema astme juht.

//...Otsene ülemus on küll jah teinud. Meil siin ka mingi paar kuud tagasi oli nagu üks töötajatest veidi rahulolematu ja ta tuli oma ettepanekutega ja minu jaoks suureks üllatuseks minu otsene ülemus need suhteliselt radikaalsed ettepanekud lasi ellu viia. Selles suhtes ma arvan, et oma tööajale tagasi mõeldes, et mul on ikka jumala mõistlik ülemus. Praegu ma tunnen, et ta on okei. Kui me vaatame suuremal tasandil, kõrgema ülemuse tasandil, siis tegelikult minu jaoks ei ole sealt midagi tulnud...// (8-kogemus-jah-kõrvalt-näinud-43)

Otsene ülemus on rohkem aldis töötaja probleemidega tegelema, sest puutub töötajaga igapäevaselt rohkem kokku kõik tippjuht. Samas võib probleemi mõõda vaatamine tuleneda teadmatusest. Mõned respondendid selgitasid, et ilmselt ei oska juhid läbipõlemisele üldse tähelepanu pöörata, sest neil pole päris selget arusaama, mida läbipõlemine tähendab ja missuguseid negatiivseid tagajärgi see töökeskkonnas võiks endaga kaasa tuua. Lisaks puudub

neil informatsioon organisatsioonis esile kerkinud pingekolletest ja probleemidest, mis läbipõlemiseni üldse võiksid viia. Just seetõttu ei osata neile ka lahendusi leida. Küll aga pakutakse nt ühes organisatsioonis võimalust füüsilist trenni teha, mis aitab küll enamasti pingeid maandada, aga mille võimaldamine ei tulene ilmselt soovist otseselt läbipõlemist ennetada vaid hoopis töötaja rahulolu tagada.

//...Jaa ... noo. Nüüd uus asi sellest aastast on, et meie oma töötajad saavad käia väljas sportimas, mis kindlasti mingil määral nagu laiemas perspektiivis aitab pingeid maandada. Aga kui rääkida sellistest sisemistest pingetest, siis ma ei ütleks, et nii otseselt. See on selline problemaatiline teema, et nendega ei tegeleta ja nendega ei saagi tegeleda kui kõige kõrgem ülemus ei teagi üldse, et probleemid olemas on, sest keegi alluvatest ei julge sellest rääkida...// (11-kogemus-ei-28)

Mitmest intervjuust tuli välja, et töötajad peavad tundma, et nad teevad võrdselt tööd ja keegi ei tee kolleegist märkimisväärselt rohkem või vähem tööd. Lisaks on oluline teada, kas töötaja ise ka on oma tööülesandeid ja tööaega objektiivselt hinnanud. Selle välja selgitamiseks on aga vaja tööaega kaardistada ja analüüsida, mis ühe uuritava sõnul küll läbi prooviti, aga mis realselt siiski toimima ei hakanud, sest kaardistatud informatsiooniga ei osatud midagi peale hakata.

Üks uuritavatest arvas koguni, et tema juht ei tegele töötajate läbipõlemise ennetamisega, sest tõenäoliselt on ta ise ka läbi põlenud ja seetõttu ei ole tal aega ega ka tahtmist töötajate olukorra ja probleemidega ennast kurssi viia. Teine respondent ütles, et nende juht on olnud manipuleeriv ja loonud üsna tahtlikult negatiivset mikrokliimat, mistõttu ei saagi rääkida ennetustegevustest vaid pigem hoopis soodustavatest tegevustest. Informant (9-kogemus-ei-33) ütles, et tema juht ei tee praegu midagi selleks, et töötajate pingeid maandada ja seeläbi läbipõlemist ennetada, pigem vastupidi.

Manipulatsiooni ja teadmatusega seotud probleemide kõrval jätkus siiski ka mõningaid häid näiteid. Nimelt rääkisid umbes pooled uuritavatest, et töötajatele on loodud motivatsioonipakett, mis mõjub motiveerivalt ning aitab pingeid ja stressi maandada. Näiteks korraldatakse jõulupidusid ja tehakse sünnipäeva puhul kingitusi või korraldatakse koolitusi, mis toetab töötajate enesearengut. Lisaks tõid uuritavad välja, et mõnede vabade päevade võimaldamine ning lisatasud ületundide ja tubli töö eest on motiveerivad. Motivatsioonipaketi puhul tõi üks uuritavatest välja, et tööandja pakub talle töötamiseks ametiautot ja nutitelefon, mis on nii töö sooritamist kui ka töötaja rahalist toimetulekut toetav boonus. Uuritavate sõnul

on need hüved, millega sõltuvalt organisatsioonist on juba rohkem või vähem tegeletud, aga mida saaks kindlasti edasi arendada.

Alaküsimusele kokkuvõtlikult vastates võib öelda, et respondentide hinnangul rakendatakse nende töökohal liiga vähe läbipõlemist ennetavaid tegevusi ja mitmed uuritavad arvasid, et seda seetõttu, et nende juht/tööandja ei tea täpselt, mida läbipõlemine tähendab ja kuidas see võiks organisatsioonis väljenduda. Samas pakutakse mõningaid motivatsioonipakette, mis aitavad töö tegemist lihtsustada (nt tööarvuti ja –telefon) või tööalaseid pingeid maandada (nt koolitused ja ühisüritused) ning seeläbi ka tööstressi vähendada, mis on tihtipeale läbipõlemise eelduseks.

3.2.2. Töötaja võimalused edaspidi tööstressi ja läbipõlemist ennetada

Käesoleva küsimuse raames pakkusid intervjueeritavad välja potentsiaalseid läbipõlemist ennetavaid tegevusi ja hoiakuid, mida töötaja ise saaks ja peaks rakendama. Seejuures kirjeldasid mitmed respondendid pühendumise ja organisatsiooniga samastumise positiivset mõju läbipõlemise ennetamisele.

Mõnede uuritavate sõnul tuleb läbipõlemise ennetamiseks oma mõtteviisi muuta ning läbipõlemise ohuteguritele ja sümptomitele varakult reageerida, mitte neid ignoreerima. Respondendid tõid veel välja, et oluline on oma tööga rahulolu ehk organisatsiooniga on lihtsam samastuda, kui töö meeldib ja see on motiveeriv ning lisaks vastavad organisatsiooni eesmärgid iseenda omadele ning need on selged ja arusaadavad.

//...Ma arvan, et organisatsiooniga on see, et ma mõtlen läbi oma töökarjääri, tänaseks on juba 25 aastat. Tegelikult mul on väga raske töötada organisatsioonis, kui minu töö ja organisatsiooni eesmärgid ei lähe kokku. Ma arvan, et oma olemuselt olen selline nagu kaks varianti, et kas ma teen, teen väga hästi või ma siis jätan üldse tegemata...// (8-kogemus-jah-k6rvalt-n2inud-43)

Eelnev näide tõestab, et töötajatele on oluline eesmärgipärasus, et kvalitiivseid töötulemusi näidata ja seeläbi nii ennast kui ka organisatsiooni arendada. Suurem osa respondentidest tunnistas, et püüab organisatsiooni arenguga kaasa minna ja sellest ka enda jaoks midagi positiivset leida. Lisaks tõdeti, et kui ei ole organisatsiooni, siis ei ole ka tööd, mistõttu organisatsiooni eesmärkide saavutamisse panustamine on igal juhul oluline. Iseasi on see, kui

palju jääb ülekoormatud töötajal aega lisaks oma töökohustustele ka organisatsiooni arengus tervikuna kaasa lüüa.

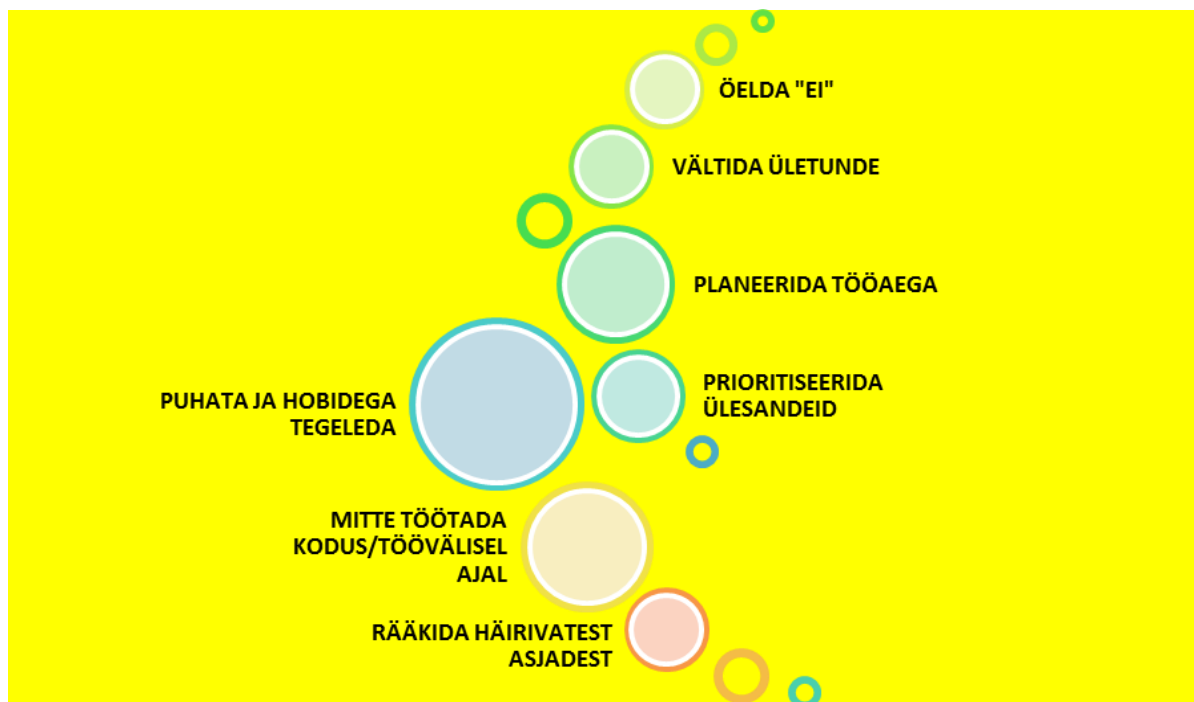
//... ma üritan koos ettevõttega kasvada või püüdlen sinnapoole, et kuna ettevõtte areneb praegu nii kiiresti, siis ma aitan sellele kaasa ja me areneme nagu koos ikkagi. Et siis jah, ma olen ka suht selline inimene, kes on firmale lojaalne ja kui läheb firmal raskeks, siis ei lähe ära...// (5-kõrvalt-n2inud-24)

Uuritavad põhjendasid lojaalsust eelkõige sellega, et töötingimused peavad olema head, kollektiiv meeldiv ja töö ise ka meeldiv ning vajalik kompetents on saavutatud. Sellest tuleneb ka kindlustunne, et töökoht on igal juhul olemas, sest ta on juba välja koolitatud töötaja. Samas tõid intervjuueritavad välja, et töökeskkond võiks olla kodusem ja hubasem.

Uuritavate sõnul on organisatsiooniga samastumiseks oluline teada organisatsiooni eesmärgid ja olla nendega ka isiklikul tasandil nõus, sest vastuolude korral ei saa töötaja produktiivselt ning süütundeta oma ülesandeid täita. Mõned respondendid tõid välja, et tunnevad ennast organisatsioonis vajaliku osana, teised jälle arvasid, et nad on väikesed lülid suures süsteemis, mis tekitab neis tunnet, et neid ei vajatagi. Sellest hoolimata peetakse lojaalsust organisatsioonile oluliseks, sest ilma organisatsioonita ei oleks ka tööd. Samuti tõid uuritavad välja, et lojaalsusele aitavad kaasa head töötingimused, arenemisvõimalus (koos organisatsiooniga), meeldiv kollektiiv ja töö ning tunnustus (rahaline ja mitterahaline).

Kvalitatiivse analüüsi tulemusena toon välja ennetamise võimalused, millest respondendid intervjuudes rääkisid. Esiteks on uuritavate sõnul oluline võtta endale aeg puhkamiseks ja meelepärase (töövälise) tegevustega tegelemiseks, st, et hobidel on läbipõlemise ennetamises oluline roll uuritavate hinnangul. Sama oluliseks pidasid respondendid tööülesannete prioritseerimist ja aja planeerimist, et vältida üle töötamist või pidevalt ärevustunnet tähtaegadest kinni pidamisest tulenevalt. Mõned intervjuueritavad kirjeldasid ka oma positiivseid kogemusi, mil nad julgesid öelda „EI“ üle jõu käivatele ülesannetele ning otsustasid enam mitte töötada töövälisel ajal ning seeläbi õnnestus vältida ületunde. Samuti pidas mitu respondenti oluliseks rääkida juhile häirivatest asjadest tööga seoses ning leida koos lahendusi. Võimalused, kuidas töötaja saab läbipõlemist ise vältida, on kokku võetud joonisel 7.

Joonis 7. Töötaja läbipõlemise ennetamise võimalused



**mida suurem on ring, seda olulisem märksõna on see respondentide hinnangul*

Allikas: autori koostatud transkriptsioonide põhjal (2016)

Läbipõlemist kogenud intervjuueeritavate seas kõlas mõte, et töötajad hakkavad ennetuse peale mõtlema alles siis, kui nad reaalselt on läbipõlemisprotsessis juba olnud. Üks uuritavatest ütles koguni, et ta teab küll, missugused on läbipõlemise märgid ja kuidas võiks seda ennetada, aga reaalses elus ta sellega ei tegele. Siiski selgus intervjuudest, et kõige olulisem on enda jaoks prioriteedid paika seada ja nende järgi tegutseda. See tähendab seda, et üleliigseid tööülesandeid ei peaks lihtsalt tegemata jätma, vaid andma oma kolleegidele teada, et edaspidi ma neid tööülesandeid ei täida. Selleks on väga oluline oskus ennast kehtestada ja öelda „EI“, et oma tervist säästa.

Peamine tulemus käesoleva alaküsimuse kontekstis on juhinduda respondentide soovitudest, mille kohaselt on oluline võtta aega puhkamiseks, seada prioriteedid ülesannete täitmiseks ning oma aega oskuslikult planeerida. Sama oluline on osata öelda „EI“, kui tööülesandeid on liiga palju ning rääkida probleemidest juhi/tööandjaga. Lisaks arvasid respondendid, et töötaja peab tundma end vajalikuna ning ta saab pühenduda ning olla lojaalne vaid sellisele tööle, mis

talle meeldib ja on kooskõlas nii isiklike kui ka organisatsiooni eesmärkidega. See aga on juba isikliku hoiaku kujundamise küsimus.

3.2.3. Tööandja võimalused edaspidi töötajate tööstressi ja läbipõlemist ennetada

Respondendid pakkusid välja mitmeid lahendusi, mida saaks tööandja rakendada, et töötajate läbipõlemist ennetada. Selleks palusin neil kõigepealt rääkida, mis neile nende töö puhul ei meeldi ning seejärel kirjeldada potentsiaalseid võimalusi, kuidas juht või tööandja saaks paljusid nimetatud ebameeldivatest töötingimustest positiivseks muuta või hoopis midagi uut pakkuda, et läbipõlemist ennetada (vt tabel 2).

Tööandja saaks intervjueeritavate sõnul aidata, kaardistades töötajaid häirivad tingimused ja püüdes neile lahendusi leida. Küsisin respondentidelt, mis neile nende töö puhul ei meeldi ja miks ei meeldi. Intervjuudest jäid enim kõlama märksõnad nagu suur töökoormus, ebameeldivad töökaaslased ja väike palk. Järgnevalt üks näide koos põhjendusega:

Need nõuded, mis mulle töö juures seatakse on natukene liiga erinevad ja samaaegsed, et luua sellist loomulikku töötegemise jada, et see on minu jaoks nagu väljakutse. Ühelt poolt mulle meeldib, et mu tööaeg ei ole niimoodi kellast kellani /.../ teiselt poolt selline tööaja kombineerimatus, mis toob kaasa selliseid olukordi nagu mul sügisel juba oli, kus mul ei olnudki praktiliselt ühtegi puhkepäeva /.../ meil ei olegi sellist korda ega kohta, kus ma saaksin seda aega kuidagi süstematiseerida/.../ 7-kogemus-jah-kõrvalt-n2inud-36

Tööaja planeerimine ja järgimine on üks suurimaid probleemkohti, mille lahendamine aitaks töötajate läbipõlemist ennetada. Informantide sõnul tuleks aga ennetustegevusena tegeleda ka kollegiaalsete suhete parandamisega. Näiteks rääkisid mitmed uuritavad ebameeldivatest töökaaslastest, kellega tihti sarnastel põhjustel tülid ja konfliktid tekivad ja seetõttu on nendega keeruline koostööd teha. Mitu uuritavat selgitasid, et halvad töökaaslased (sh juht) põhjustavad ebameeldiva mikrokliima töökeskkonnas ja seetõttu on seal töötamine ebameeldiv ja stressi tekitav. Lisaks selgus, et halvad kollegiaalsed suhted pärsivad informatsiooni liikumist ja koostööd. Kaks respondenti selgitavad oma ebameeldivaid aspekte tööga seoses läbi ülekoormuse ja sobimatu töögraafiku. Ühel juhul kirjeldas uuritav, kuidas tal tuleb kahte ametikohta samas organisatsioonis täita, sest puuduvad finantsvahendid kellegi teise juurde palkamiseks ning lisaks sellele käib ta ülikoolis, mistõttu tunneb pidevalt kurnatust ja väsimust. Teisel juhul on ebameeldivaks aspektiks lisaks ülekoormusele ka

graafiku alusel töötamine, kusjuures igal nädalal on erinev ajagraafik, mis segab unerežiimi loomist. Sellele lisaks põhjustab rahulolematust juhtimistasandil antud lubadustest mitte kinni pidamine. Uuritav kirjeldab probleeme järgnevalt:

//... Mõnes mõttes meeldis palk, kuigi ei saanud sellega rahul olla. Ei saa rahul olla, kui viis aastat on palk ühes kohas ja siis öeldakse, et oh see aasta tõstame ja siis tõstetakse 3% kuigi lubatakse 10% minimaalselt. /.../ Mulle ei meeldi inimene kes..., kellel on töökohustused, ta ei täida neid. Ta täidab nii minimaalselt kui vaja. Ühesõnaga käsutab ja kasutab teisi inimesi ära. /.../ Ja tööaeg ei meeldinud absoluutselt. See, et ikkagi ütlemine üks nädal kella neljast (öösel) kuni kaheteistkümneni (päeval) ja teine nädal kella kaheteistkümnest (päeval) kella kaheksani (õhtul), et see ei meeldinud. Ja üks on veel see, et töökoormus selle ajaga, mis ma seal töötasin on ma kaun üks kahe-kolmekordseks tõusnud töökohustuste poole pealt nagu...// (10-kogemus-ei-31)

Kuigi kõiki ebameeldivaid töötingimusi ei saa tööandja muuta, siis paljude nende probleemidega võiks tööandja tegeleda, et töökeskkonda meeldivamaks kujundada ja stressi maandada ning seeläbi ka läbipõlemist ennetada. Mitmed respondendid tõid välja, kui oluline on häirivatest ja ebameeldivatest asjadest juhi või tööandjaga rääkimine, et pingekoldeid vähendada.

Verbaalsel tasandil tagasiside andmine on respondentide hinnangul samuti väga oluline stressi maandamise viis. Kui aga tagasiside on väga lühike ja harva esinev või enamasti negatiivne, siis võib see uuritavate sõnul pigem ebakindlust tekitada. Läbipõlemise ennetamise puhul on oluline roll ka kolleegide ja juhi toetusel ja omavahelisel avatud suhtlemisel. Uuritavate sõnul saavad nad oma kaaskolleegidelt või (otseselt) juhilt üsna vähe tagasisidet. Siiski peavad nad seda väga oluliseks.

//...Väga oluline on teiste kolleegide arvamus, ka kriitika on väga vajalik...// (4-kõrvalt-näinud-50)

Intervjueeritavad tõid siiski välja mitmeid ettepanekuid uute ennetustegevustena, mida juhid saaksid realselt oma töötajate heaks teha, et nende läbipõlemist vältida. Arengut ja motivatsiooni toetab uuritavate sõnul näiteks tunnustus. Ainult üks uuritavatest tõi välja, et ta ei soovi avalikku tunnustust, kahel juhul ei peetud seda eriti oluliseks ja ülejäänud ütlesid, et tunnustus on neile väga oluline. Samas tuleb välja, et tunnustamist esineb uuritavate sõnul veel vähem kui tagasisidestamist. Uuritavad tõid välja, et kui kõik on hästi, siis ei olegi justkui vaja midagi öelda. Enamik intervjueeritavaid ütles, et tunnustuse saamine on väga oluline, sest siis kasvab töötajate motivatsioon ja nad töötavad positiivses meeleolus. Järgnevalt ühe respondendi hinnang tunnustuse olulisusele:

//...See on minu jaoks väga oluline. Võib-olla sellepärast, et mul ei ole eriti pikk karjäär selja taga ja uute tööülesannete täitmine tekitab ikka natuke ebakindlust, et kas teen ikka õigesti ja kas olen piisavalt andekas selle töö jaoks. Kui ülemus ikka ütleb, et sina päätsid selle olukorra ja oled väga tubli olnud, siis enesekindlus kohe tõuseb ja hea tunne on jätkata veelgi paremini. Siis on mind justkui märgatud...// (2-kogemus-jah-24)

Lisaks tõid respondendid välja mitmeid boonuseid, mida tööandja võiks pakkuda, et läbipõlemise riske maandada või motivatsiooni tõsta. Uuritavatest vaid ligi pooled ütlesid, et organisatsioon pakub neile teatud boonuseid nagu tasuta sportimise võimalused või enesetäiendused. Ülejäänud pooled uuritavatest, aga ei osanud midagi välja tuua, mida neile praegu pakutakse.

Küll aga arvasid respondendid, et tööandja võiks korraldada rohkem ühisüritusi, et kollegiaalseid suhteid parandada. Lisaks tõid respondendid välja, et juhid võiksid oma alluvatega rohkem suhelda, neile tagasisidet ja tunnustust jagada ning tootmisettevõtete puhul võiks oma töötajatele soodushinnaga omatooteid pakkuda. Samuti tuli ettepanek, et töötajatele võiks pakkuda erinevaid koolitusi, mis aitaksid stressi ja läbipõlemist ennetada või siis enesetäienduse eesmärgil arendada. Boonustena peeti väga oluliseks tasuta sportimisvõimaluste pakkumist ning töötelefoni, -arvuti või koguni –auto võimaldamist töö efektiivsemaks sooritamiseks.

Verbaalsete ennetustegevuste praktiseerimise ja hüvede (boonuste) pakkumise kõrval ei tasu unustada füüsilist keskkonda, kus töötajad oma igapäevast tööd teevad. Need respondendid, kelle töökohas oli viimase viie aasta jooksul käinud töökeskkonna spetsialist, on saanud endale ergonoomilise tooli ja sobiva laua. Samas tõi kaks uuritavat välja, et nende töökohas ei ole eelmainitud spetsialist käinud ja ilmselt tööandja/juht ei lubaks neil tööruumidesse ka siseneda, sest füüsilise keskkonna tingimused ei ole töötamiseks sobivad. Sedalaadi näited viitavad probleemi varjamisele ja ka hoolimatusele töötajate suhtes.

Näiteks üks respondentidest ütles, et ta tegi arvuti taga tööd lapsele sobiva väikese tooli peal istudes ning ka nt peegel oli asetatud lastele sobivale kõrgusele. Tema soov oli saada elementaarne töökeskkond, mis vastaks täiskasvanud töötaja jaoks ka ergonoomilistele nõuetele. Teine intervjuueeritavatest ütles, et pidevalt on probleemiks liiga külm või soe temperatuur tööruumis ning lõunastamiseks sobiva ruumi puudumine, mistõttu tuli tema sõnul tihtipeale oma lõunat leti all süüa või üldse mitte süüa. Tulevikus võiks respondendi sõnul panustada just töötamiseks sobiva temperatuuri kindlustamisse ning puhkeruumi või

töökohast väljaspool lõunapausi võimaldamisse.

Psühhosotsiaalsete ja füüsiliste töökeskkonnaga seotud probleemide likvideerimine on tööandja/juhi ülesanne ja nende likvideerimine aitaks oluliselt vähendada läbipõlemise riske, sest ebamugavad töötingimused mõjutavad otseselt töötaja rahulolu tööga ning tema vaimset ja füüsilist vormi, mis omakorda on läbipõlemisega seotud.

Kolmanda alaküsimuse peamine tulemus on teadmine, et intervjueeritavate arvates on tööandja/juhi panus ja võimekus läbipõlemise ennetamisel väga oluline. Võimalusi, kuidas tööandja või juht saaks töötajate läbipõlemist ennetada, on palju. Enim tõsteti esile aktiivsemat tunnustamise vajadust, boonuste pakkumist (nt tasuta koolitused, sportimisvõimalused või soodushinnaga omatooted tootmisettevõtete puhul). Oluliseks pidasid intervjueeritavad veel ka ühisürituste sagedasemat korraldamist, et kollegiaalseid suhteid parandada ning ühtsustunnet suurendada. Uuritavate sõnul on võimalusi mitmeid ning vastavalt finantsvõimekusele leidub iga organisatsiooni jaoks sobivaid läbipõlemist ennetavaid meetmeid, mida rakendada.

Kogu tulemuste peatükki kokku võttes selgus analüüsi tulemustele toetudes, et läbipõlemist näevad mõnevõrra erinevalt ise seda kogenud intervjueeritavad võrreldes respondentidega, kes ei ole läbipõlemist isiklikult kogenud. See tähendab, et ilma isikliku kogemusega töötajad ei oska läbipõlemise sümptomeid nii hästi ära tunda ja seda ennetada, kuid seda kogenud uuritavatel on nüüd oskus ja võimalus vaid selle kordumist ennetada. Lisaks joonistusid kvalitatiivse sisuanalüüsi põhjal välja selged läbipõlemist põhjustavad kommunikatiivsed ja keskkondlikud aspektid ja kerkisid esile mitmed soovitusel läbipõlemise ennetamiseks.

4. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON

Viimases peatükis teen uurimistulemuste põhjal järeldused iga uurimisküsimuse lõikes eraldi. Lisaks võrdlen intervjuudest saadud tulemusi teoreetikute omadega, et leida sarnasusi ja erisusi ning välja tuua nende võimalikke põhjuseid. Samuti diskuteerin töökeskkonna ja kommunikatsiooni mõjude üle läbipõlemise puhul ning toon välja peamised läbipõlemist soodustavad, pärssivad ning ennetavad tegurid. Lisaks toon välja mõned soovitusel töötajale ja tööandjale läbipõlemise ennetamiseks ning ettepanekud teema edasiseks uurimiseks. Samuti arutlen meetodi ja valimi üle.

4.1. Läbipõlemise mõistmine ja selle tekkepõhjused organisatsiooni kontekstis

Mõiste ei ole väga selge ja seda on keeruline defineerida. Raskusi võib valmistada asjaolu, et inimesed ei mõistagi läbipõlemist enne, kui nad seda ise ei ole kogenud või seisneb probleem tõsiasjas, et tänases inforuumis räägitakse liialt palju stressist ja depressioonist, jättes mainimata läbipõlemise või siis ei selgitata täpsemalt läbipõlemise olemust ja tekkepõhjuseid, mistõttu on lihtne neid mõisteid omavahel segamini ajada. Mõiste mitmetähenduslikkust kinnitavad ka Maslach jt, kes kirjeldavad läbipõlemist kui psühholoogilist probleemi, mis avaldub reaktsioonina töökohal esinevatele pikaajalistele stressoritele, teisalt on tegemist ambitsioonikate töötajate probleemiga, kes maksimalismi ja saavutusvajaduse tõttu läbi põlevad (Maslach jt, 2001). Intervjuude tulemused kinnitasid, et läbipõlemise mõiste on mõnevõrra ebamäärane ja arusaamatu ning seda mõistetakse erinevalt. Seda osatakse küll seostada töö ja tööstressiga ning tuua välja, mis seda põhjustada võiks, aga ei osata selgitada läbipõlemise eripära võrreldes tööstressi või depressiooniga. Läbipõlemisprotsess on paremini mõistetav neile, kes on seda ise kogenud. Üldjoontes kirjeldasid uuritavad läbipõlemist töö ja tööstressiga seostades ning tõid sümptomitena välja motivatsiooni langust, kurnatust, ärevust ja hirmu, mis on tingitud probleemidest füüsilises või psühhosotsiaalses töökeskkonnas. Väga oluline faktor läbipõlemise esinemise puhul on puudulik või ebaprofessionaalne kommunikatsioon kollegiaalsete suhete ja informatsiooni liikumise näol. Närgad sotsiaalsed sidemed ja manipulatsioon, aga ka informatsiooni edastamata jätmine või tööülesannete

sooritusega seotud kommunikatsiooni puudumine tekitab ebakindlust ja pingeid, mis omakorda põhjustavad stressi ja võivad esile kutsuda läbipõlemisprotsessi. Intervjueeritavad on sarnaselt teoorias käsitletud autoritega nõus, et läbipõlemise näol on tegemist negatiivse, inimese eneseteostust kahjustava protsessiga, ning oskavad seda seostada stressiga.

Respondentide arusaamist mööda kaasnevad läbipõlemisega eelkõige väsimus, ärevus, motivatsiooni puudus ning keskendumisprobleemid. Siinkohal ühtivad intervjueeritavate ja teoreetikute arvamused läbipõlemise kohta. Näiteks Maslach jt on defineerinud läbipõlemist, mille järgi see on psühholoogiline seisund ning mis on reaktsiooniks töökohas pikka aega mõjutanud stressoritele ning mida iseloomustavad emotsionaalne kurnatus, isiksuse muutus ning alanenud suutlikkus tööülesandeid täita (Maslach jt, 2001). Ka enamus intervjueeritavatest tõid välja füüsilise ja vaimse jõuetuse, mille tulemusena ei olnud töötgemine enam produktiivne ega ka nauditav. Intervjueeritavad tõid välja, et läbipõlemine on tööstressiga väga tihedalt seotud ja tuleneb peamiselt pikaajalisest stressi kogemisest tööol. Eesti ühiskonnas on stress ja depressioon uuritavate arvates oluliselt tuttavamad mõisted kui läbipõlemine.

Minu hinnangul on ühiskonnas loodud kuvand tublist töötajast, kes peab olema töökas ning järjekindel, et saavutada edu ja võimaldama endale materiaalseid hüvesid ning seejuures on pikaajalise tööstress kogemine iga sellise töötaja normaalne kaasnähtus. See tähendab seda, et materiaalseid väärtusi kõrgelt hindavas ühiskonnas rabeletakse ja töötatakse parema elu nimel ning pikaajalise kurnatuse kohta öeldakse tihti, et see on vaid stress ja et kõigil esineb tööstressi sümptomeid. Selle tulemusena jõuavad töötajad läbipõlemisprotsessi keerisesse ja alles läbipõlemist ise kogedes ja tagajärgedega tegeledes mõistavad, et see ei olnud vaid mööduv stress vaid tõsine probleem, millega oleks pidanud varakult tegelema.

Kvalitatiivne sisuanalüüs tõi välja ka respondentide arusaamad läbipõlemise seostest depersonalisatsiooniga. Kuigi uuritavad ei nimetanud seda konkreetset mõistet, siis väga palju kõlas intervjuudes mõistega sarnaseid selgitusi ja näiteid läbipõlemise kohta (ükskõiksus, hajevil olek, rapsimine jne). Selle esinemist kinnitavad ka teoreetikud, kes ütlevad, et läbipõlemise kolmandas dimensioonis ehk depersonalisatsiooni alguses on töötaja enesetõhususe tajumine veel küllaltki kõrge, mistõttu sotsiaalse toetuse suurendamine selles etapis võib läbipõlemise arengut vähendada, aga siiski on selles etapis tööga seotud aspektide

suhtes tekkinud distantseerumine ja ükskõiksus (Maslach jt, 2001).

Küll aga ei suuda intervjueritavad enamasti välja tuua, kuidas läbipõlemine erineb stressist. Arvan, et põhjus seisneb selles, et meedias räägitakse hästi palju stressist ja ülekoormusest, millega kaasnevad terviseprobleemid ja inimesed seostavadki kõike seda stressiga, mis on aktiivsemalt avalikus kommunikatsiooniruumis kasutusel. Samas usun, et selgete erinevuste mitte ilmnemine on põhjendatud, sest enamasti saab läbipõlemine alguse pikaajaliste stressi sümptomite väljendumisest. Lisaks arvavad Pines ja Keinan (2005), et stressi mõiste on tänapäeval omandanud laiahaardelise tähenduse, mille alla koonduvad erinevad stressiga seotud teemad ja inimesed näevad seetõttu ka läbipõlemist kui stressi üht alamkategoriat ning seetõttu on läbipõlemine ka stressi teooriaga väga tihedalt põimunud. Usun, et just sellepärast on inimestel raske ka iseendale tunnistada, et on läbi põlenud ning vaja on psühholoogi või psühhiaatri abi. Lihtsam on endale kinnitada, et see on vaid stress, mis kunagi üle läheb. Arvan, et selline eitamine võib osutuda suureks probleemiks, sest meedias räägitakse viimasel ajal väga palju stressist, mille all kannatab väidetavalt julgelt üle poole tööelisest elanikkonnast. Sellisele informatsioonile toetudes võivad aga inimesed arvata, et ka neil võib olla kõigest stress ja see on pigem tänapäeva ühiskonna normaalne nähtus, mis aja möödudes üle läheb ja seetõttu ei ole ka vaja abi otsida.

Kuigi ligi pooltel uuritavatest oli läbipõlemise defineerimisega raskusi, oskasid läbipõlemist üsna hästi kirjeldada just need respondendid, kes olid läbipõlemise protsessi kogenud ja tunnistasid seda iseendale ning selgitasid, et on spetsialistide poole pöördunud, kes omakorda rääkisid täpsemalt, millega tegu. Ka Tööelu veebileheküljel on välja toodud kolm läbipõlemise staadiumit: esmalt periood, mil töötaja töötab suure pühendumise ja entusiasmiga, tehes sageli pikki ületunde ning andes endast maksimumi, seejärel pikaajase pingetajumine, mil seda ei leevenda tunnustus, töökaaslaste toetus või rahulikum tööperiood ja töötaja efektiivsus väheneb ning ta väsib, lõpuks krooniliste sümptomite väljakujunemine, mille tulemusena on kurnatuse tunne pidev, töötaja on vastuvõtlik haigustele ning väljenduvad klassikalised läbipõlemise sümptomid (Läbipõlemine..., 2015). Uuritavad, kes olid läbipõlemisprotsessis juba olnud ja on tänaseks sellest välja tulnud, mainisid kõiki eelnevalt välja toodud etappe. Arvan, et läbipõlemist kogenud töötajad on väga head kolleegid, kes oskavad ka kaastöötajatel ohumärke tähele panna ning vajadusel neile soovitusi jagada. Lisaks arvan, et läbipõlemise tunnistamine ei tohiks olla organisatsiooni sees tabu.

Pigem peaks looma sobivad tingimused (sh usaldus), et sellest organisatsiooni sees (kasvõi oma juhiga) rääkida, sest tegemist on ikkagi tööst tuleneva, mitte isikliku probleemiga. Kui sellest ei räägita, siis ei oska ka juhid sellele tähelepanu pöörata ja abi pakkuda.

Mitmed uuritavad olid läbipõlemise kohta varasemalt lugenud või näinud kõrvalt mõnda kolleegi/lähedast, kes nende hinnangul ilmselt läbipõlemist koges. Arvan, et läbipõlemise, selle sümptomite ning ennetamise võimaluste kohta peaks rohkem lugemismaterjale pakkuma või vastavatel koolitustel osalemist võimaldama, et teadlikkust tõsta. Kuna see ei ole lihtsalt mööduv stress vaid tõsine probleem, millega võivad kaasneda püsivad tervisekahjustused, siis peaks tööandja varasemast rohkem suunama töötajateni sedalaadi informatsiooni. Iga töötaja peaks olema organisatsiooni jaoks vara, mida hoida ja väärtustada, sest läbipõlemisprotsess on pikaajaline ja selle tulemusena kaotavad nii töötaja ise kui ka organisatsioon. Rääkimata veel tervishoiusüsteemist, mis peab organisatsiooni poolt tegemata (ennetus)töö tõttu üha enam läbipõlemise tagajärgi ravima. Sellisel juhul kannatab terve ühiskond tervikuna.

Mitte keegi uuritavatest ei toonud välja, et nendes tekitab pingeid konkurents tehnoloogiliste vahenditega (robotite/masinatega), küll aga toodi välja pingeid, mis tulenevad tööturul ja organisatsiooni sees tekkinud konkurentsist. Just seetõttu võtavad inimesed üha enam töökohustusi enda õlule, et ennast pidevalt tõestada ja oma tulevikku kindlustada. Probleemi süvendab minu hinnangul ka asjaolu, et ühiskonnakorraldus ei takista inimestel üle töötada. See tähendab seda, et näiteks täiskoormusega õppiv üliõpilane peab ära elamiseks veel lisaks tööle käima või suure perekonna ülapidaja teeb pärast ühe tööpäeva lõppu lisatööd mõne teise organisatsiooni öövahetuses. Selliseid näiteid on Eesti ühiskonnas palju ja paistab, et riiklikul tasandil vaadeldes on tegemist positiivse, majandusarengut soodustava, nähtusega. Samas ei näha selle varjukülge ehk ühiskonna liikmete üle töötamisest tulenevaid terviseprobleeme, millega Eesti tervishoiusüsteem peab tegelema. Siiski ei saa me läbipõlemise probleemi pelgalt riiklikul tasandil hinnata. Tegemist on siiski organisatsiooni sees alguse saava protsessiga, mida mõjutavad mitmed mikrotasandi aspektid, sh kommunikatsioon.

Sisekommunikatsioon on oluline osa paljude respondentide igapäevatöös. Neil tuleb suhelda nii kirjalikult kui ka suuliselt ning tihtipeale kooskõlastada kaaskolleegidega oma töö tegemist. Intervjuudest selgus, et probleeme esineb informatsiooni liikumisega organisatsiooni sees. Informatsioon kas jääb kusagile pidama või liigub lünklikult, mistõttu tekivad arusaamatused, omavahelised pinged ja isegi konfliktid. Ka organisatsiooni

vaatenurgast lähtuvalt on ebaotstarbekas, kui kaks või enam töötajat tegelevad samade tööülesannetega, aga ei ole kursis kaaskolleegi tööjärjega. Samuti tekitab palju probleeme teadmatus, mis organisatsiooni juhtkonna tasandil otsustatakse ja miks, sest informatsiooni puudusel proovitakse lünk oma äranägemise järgi täita ja see võib osutuda valeinformatsiooniks, mis organisatsioonis ringi hakkab liikuma. Sellisel juhul on palju keerulisem tõest informatsiooni levitada, sest kahju on juba tekkinud.

Kuna sisekommunikatsiooni puhul tekitab enim probleeme informatsiooni ebakorrapärane liikumine, siis näen lahendusena kommunikatsioonijuhhi palkamist, tööülesannete ja vastutusalade väga selget piiritlemist ja/või erinevate infokanalite kasutusele võtmist (siseveeb, memo, avalik infotabel vms). Iga kommunikatsiooniprobleem on erinev ja neile sobib ka erinev lahendusviis, aga minu arvates on seejuures oluline järjepidevus. Kui alustada ühe kanali või kommunikeerimisviisi kasutamist, siis tuleks seda teha regulaarselt ja järjepidevalt, et töötajatel tekiks harjumus õigest kohast temale olulist informatsiooni hankida. Lünklik kommunikatsioonitegevus tekitab üksnes segadust ja ebakindlust töötajas, kes vajab tööülesannete täitmiseks konkreetseid juhiseid.

Organisatsioonikultuuri puhul uurisin nii töökeskkonda, sisekliimat kui ka töökultuuri. Psühhosotsiaalseid ohte vaadeldakse töökorraldust ja töö sotsiaalset ning keskkondlikku konteksti arvestades, mis negatiivsete teguritena võivad põhjustada psühholoogilist, sotsiaalset või füüsilist kahju (Psühhosotsiaalsed ohutegurid..., 2012). Intervjueeritavate ja autorite kontseptsioon psühhosotsiaalsetest ohuteguritest on üsna sarnane. Respondendid oskasid vähem esile tuua sotsiaalset kahju tekitavaid aspekte, kuid kirjeldasid väga sarnaselt psühholoogilisi ja füüsilisi kahjusid, mistõttu usun, et teooria ja praktikas tajutav kattuvad suures osas.

Töökeskkonnast rääkides on oluline võimaldada oma töötajatele ennekõike sobivad töövahendid ning töökeskkonna tingimused. Oluline on siinkohal nt tööruumi temperatuuri kujundamine. Töötervishoiu ja tööohutuse seadus ei sätesta konkreetseid piirmäärasid, aga määratleb, et töökoha sisekliima, sh õhutemperatuur ja -niiskus ning õhu liikumise kiirus, peavad olema tööülesande täitmiseks sobivad ning tervisliku sisekliima kujundamisel tuleb arvestada töötajate arvu ruumis, tööruumi suurust, kasutatavate töövahendite spetsiifikat ning tehnoloogilise protsessi laadi (Töötervishoiu ja tööohutuse..., 1999). Intervjuudest jäi mulje, et kuigi töölaud ja -tool on olemas, tekitab tihti probleeme sobimatu temperatuur ruumis või ka

müra, sest ühes ruumis töötab samal ajal 4-6 inimest. Sellised pealtnäha pisiasjad, aga häirivad keskendumist, mille tulemusena langeb ka produktiivsus ja võib tekkida tööstress.

Arvan, et tänaseks on väga paljud organisatsioonid suutnud oma ruume kaasajastada ja võimaluste piires töötajate jaoks mugavamaks teha, aga kindlasti on veel palju teha. Olen nõus ühe intervjuueeritavaga, kes ütles, et töökoht peaks olema selline, et hommikul tööle minnes astuks justkui koduuksest sisse. Seal on hubane, mugav ja meeldiv töökeskkond, kus töötajad suhtlevad omavahel aktiivselt ja teevad hea meelega koostööd ning tänu sellele on ka kommunikatsioon oluliselt efektiivsem.

Organisatsiooni hea sisekliima ehk psühhosotsiaalne keskkond on respondentide arvates oluline. Minu arvates aga eriti oluline töötajate jaoks, kes peavad koostööd (meeskonnatööd) tegema või palju ühes ruumis viibima. Uuringus selgus, et kui suhted töökaaslastega on halvad, siis ei ole soovi ka tööle minna. Intervjuueeritavaid häirib eelkõige ignoreerimine, manipuleerimine, negatiivse alatooniga informatsiooni edastamine (tihtipeale kuulujutu tasandil) ning ebaprofessionaalne suhtlemine, kus lastakse käiku emotsioonid ja ebasobiv sõnakasutus. Arvan, et töötajate omavaheline halb läbisaamine mõjutab väga tugevalt läbipõlemist, sest tegemist on psühhosotsiaalse riskiga, mis võib viia läbipõlemiseni. Seetõttu nõustun respondentide arvamusega, et ühisüritusi ja ka koolitusi võiks veel rohkem läbi viia, et ühtsustunnet ja usaldust suurendada. Sellest on abi nii töötajatele indiviidina kui ka organisatsioonile tervikuna.

Töökultuur ja isiklikud harjumused mängivad töötaja aja planeerimise puhul olulist rolli. Tänapäeval on võimalik palju tööd ka kontorist väljaspool teha, mistõttu töökultuur on muutunud paindlikumaks. Samas on inimesed tänu Internetile ja telefonile paremini kättesaadavad ja pidevas töövalmiduses. Just suur saavutusvajadus ja kõrged ootused ja eesmärgipüstitused kombinatsioonis tugeva seotusega tööülesannetega on mitmetel juhtudel läbipõlemise sisendiks. Uuringu tulemusi toetavad ka teised allikad, nt Tööelu veebileheküljel tuuakse välja, et ohustatud on eelkõige nn head töötajad, sest läbipõlemine tabab sagedamini pühendunuid, kompetentseid ja organisatsioonile võtmetähtsusega inimesi (Läbipõlemine..., 2015). Kui kolm intervjuueeritavat ütlesid, et nad ei saa oma tööd koju kaasa võtta ega tegele pärast ametliku tööaja lõppu tavaliselt tööülesannetega, siis viis respondenti tunnistas, et on 24/7 tööga seotud ja kättesaadavad. Samas ei ole enamasti töötajate töölepingus kirjas, et nad peaksid ööpäevaringselt tööalastele ülesannetele reageerima. See võib minu hinnangul

tuleneda nii tööandja kui ka töötaja eeldustest ja kirjutamata reeglitest ning soovist eeskujuliku töötajana neid järgida.

Ühest küljest on pidev kättesaadavus ja töötaja paindlikkus positiivsed, sest töötaja saab töötamiseks aja ja koha valida ning kogu aeg kättesaadav olles on võimalik probleeme vältida. Samas selgus, et osa tööandjatest ja juhtidest eeldab, et e-kirjadele või telefonile vastatakse väljaspool tööaega, nt nädalavahetusel või hilisõhtul. Barber jt (2015) kinnitavad tulemusi samuti öeldes, et IKT vahendite kasutamine hajutab ühest küljest piiri töö ja vaba aja vahel ning pakub võimalusi paindlikult töögraafikuid planeerida. Teisest küljest on kerge tekkima olukord, kus inimene reaalselt ei tööta oma vabal ajal, aga pidevalt nii-öelda levis olles tunneb vajadust vastata tööga seotud kirjadele (Barber jt, 2015). Kui see ei ole enam töötaja enda valik vaid organisatsiooni töökultuuri omapära, siis võib see põhjustada pingeid. Seda seetõttu, et pidev valmisolek tööülesannete täitmiseks ei lase indiviidil end tööst välja lülitada.

Minu uuritavate sõnul on mitmed tööandjad öelnud, et tööaeg on paindlik, aga töö peab saama tehtud. Kuna aga töökoormus on väga suur, siis paljudel töötajatel tulebki seda paindlikkust kasutada selleks, et ka nädalavahetustel või öösiti töötada. Sellisel juhul muutub piir töö ja vaba aja vahel hägusaks ja inimene ei suudagi enam lõõgastuda. Minu ettepanek on organisatsiooni sees väga täpselt selgeks teha, millal töötaja peab e-kirjadele ja telefonile vastama ja millal tal on õigus või lausa kohustus tööst puhata.

4.2. Läbipõlemise ennetamine organisatsioonis

Respondentide sõnul teevad nende juhid praegu väga vähe või üldse mitte midagi selleks, et töötajate läbipõlemist ennetada. Kuigi ka töötajasõbralikud ruumid ja heade kollegiaalsete suhete loomine on ennetus, mainisid mõned uuritavad pigem erinevaid boonuseid nagu tasuta sportimise võimalus, tasuta koolitused jne.

Intervjueeritavate sõnul ei ole juhtidel selget ülevaadet, mida läbipõlemine tähendab ning kuidas seda töökeskkonnaga seostatakse. Lisaks puudub teave selle kohta, kuidas läbipõlemine töötajatel avaldub ja missuguseid kahjusid kaasa toob. Mitmed respondendid koguni ütlesid, et nende juhil puuduvad head juhiomadused ja just seetõttu on juhil ka keeruline midagi ette võtta.

Arvan intervjuude põhjal, et juhiomaduste kesisuse kõrval ei ole paljudel juhtidel lihtsalt aega ega ka vajadust olnud siiani läbipõlemise kontseptsiooni süveneda. Ilmselt tekib vajadus siis, kui nii-öelda esimene juhtum organisatsioonis aset leiab ja tagajärgedega tuleb tegelema asuda. Sellisel juhul on tegemist reaktiivse tegutsemisega, aga mitte proaktiivsega, mida läbipõlemisprotsessi ennetamine just nõuaks.

Meedias räägitakse üha enam liiga suurest töökoormusest ja pingest, mille tagajärjeks on stress ja depressioon. Tõenäoliselt jõutakse peagi ka läbipõlemise seostamiseni tööga. Arvan, et ka suuremates organisatsioonides töötavad töötervishoiu arstid või töökeskkonna spetsialistid võiksid varasemast enam psühhosotsiaalsetele riskidele töökeskkonnas tähelepanu pöörata ning aidata töötajaid läbipõlemisest informeerida. Nende ülesanne peaks olema läbipõlemisest, selle tagajärgedest ja võimalikest ennetustegevustest rääkimine, et lisaks töötajatele ka juhtimistasandit informeerida ja teha praktilisi ettepanekuid, kuidas töötajaid sellest säästa. Intervjuudest selgus, et mõned uuritavatest on oma juhiga juba sellest rääkinud ja töötajad on saanud tuge nt koormuse vähendamise või töögraafiku muutmise kaudu, kuid sellegipoolest ei ole seda kogemust ära kasutatud, et ülejäänud kollektiivis läbipõlemist ennetada. Tõenäoliselt jääb siiski oskustest puudu.

Läbipõlemise ennetustegevustele on vähe tähelepanu pööratud ja seda seetõttu, et mõiste on endiselt ebaselge ja töötajad, kes läbipõlemist kogevad ei taha või ei oska sellest oma juhile

ja/või kolleegidele rääkida. Seega puudub minu arvates ka kogemusest õppimise võimalus. Läbipõlemine on mingil määral tabu, millega püütakse iseseisvalt hakkama saada. Lisaks ei tee ka töötajad ise enamasti midagi, et läbipõlemist ennetada, sest ühiskondlik ja majanduslik surve nõuavad üha rohkem töötamist, mida omakorda soodustab kommunikatsioonitehnoloogia areng ja selle aktiivne kasutamine ööpäevaringselt. Samas võiksid töötajad läbipõlemise ennetamiseks püüda oma tööülesandeid ja aega ennastsäästvalt planeerida ning õppima „EI“ ütlema, kui nende töökoormus rohkem tööülesandeid vastu võtta ei võimalda. Hirm töökaotuse ees võib olla suur, kuid tuleb teadvustada, et kurnatud ja vähemotiveeritud töötajal on oluliselt suurem oht tööd kaotada, kui töötajal, kes töötab oma võimekuse piires ja on seejuures ambitsioonikas ja motiveeritud.

Eesti ühiskonnas ja ka mujal maailmas on üha suuremaks väljakutseks erinevate generatsioonide koostöö, millele on lisandunud väga kiiresti arenev tehnoloogia. Oskus neid kõiki omavahel edukalt koostööle suunata on ilmselt paljude juhtide jaoks raske ülesanne, sest igalühel neist on erinevad teadmised, vajadused ja oskused ning ilmselt ka mõnevõrra erinev töökultuur. Siinkohal on oluline, et juht oleks pädev ja heade juhiomadustega, et erineva taustaga töötajate koostööd edendada. Juht võiks oma töötajatele rohkem tagasisidet anda ja tunnustada, et vähendada ebakindlust ja teadmatusest tulenevat ärevust. Lisaks on töötajad huvitatud koolitustest enesearengu huvides, aga ka stressi ja läbipõlemise ennetamise võimalustega tutvumiseks, sest ilma teadmisteta ei ole võimalik ka läbipõlemise sümptomeid märgata.

Teoreetikute sõnul peetakse stressi maandamisel oluliseks sotsiaalset toetust, tagasiside saamise võimalust, tööülesannete jõukohasust, kindlustunde tekitamist või ebakindluse maandamist (Seppo jt, 2010). Intervjueeritavate arvates saab juht olulisel määral töötajate stressi maandada, kui ta astub nendega vestlusesse, küsib, kuidas töötajatel läheb ning võimalusel pakub rohkem tagasisidet töö sooritamisele. Suureks motivaatoriks on respondentide sõnul ka tunnustamine.

Arvan, et juht võiks tõepoolest rohkem pühenduda oma alluvate igapäevatööga seotud probleemidesse ja neid oma töötajatega arutada. Kui juht suudab koostöös töötajatega ära kaardistada võimalikud probleemkohad ja tööstressi ning pingete tekitajad, siis on võimalik ka neile lahendusi asuma otsida. Sellisel juhul saab juht ka ülevaate sellistest probleemidest, mille kohta tal varasemalt informatsioon puudus, sest töötajad ei julgenud sellest rääkida.

Sisukas diskussioon alluva ja ülemuse vahel aitab olulisel määral tõsta töötajate kindlustunnet, kuid samas ei maksa rahaliselt peale ajaressursi mitte midagi.

Ennetustegevustena pakuvad mõned organisatsioonid juba praegu oma töötajatele tasuta sportimisvõimalusi ning korraldavad töötajatele 1-2 korda aastas üritusi, et kollegiaalseid suhteid tugevdada ja lõõgastumisvõimalusi pakkuda. Finantsvahendeid nõudvatest ennetusmeetoditest tõidki respondendid peamiselt välja tasuta sportimisvõimaluste pakkumist, mis aitaksid intervjuueeritavate hinnangul pingeid maandada. Lisaks soovivad töötajad oluliselt rohkem osaleda organisatsiooni ühisüritustel nagu jõulupeod, suvepäevad jms, mis ühendavad kogu kollektiivi ja on meelelahutuslikult lõõgastavad. Arvan, et ühisüritused on vajalikud eelkõige suurte organisatsioonide puhul, kus organisatsioonisisene kommunikatsioon ja omavahelised suhted on head, aga osakondadeüleselt tekib arusaamatusi ning erinevate osakondade töötajate vahel ei arene usalduslikku töösuhet.

Intervjuud pakkusid palju analüüsimismaterjali ja kinnitasid teema aktuaalsust ja probleemi ulatuslikkust. Siiski tuleb täpsustada, et käesoleva töö tulemused kehtivad eelkõige uuringus osalejate kohta, aga neid ei saa valimi väiksuse tõttu laiendada kogu elanikkonnale.

4.3. Soovitused töotajale ning tööandjale/juhile läbipõlemise ennetamiseks

Järgnevalt toon välja mõned nõuanded töotajale ning tööandjale/juhile tööstressi maandamiseks ning läbipõlemise ennetamiseks. Nõuannete aluseks on intervjuude käigus kogutud informatsioon, teoreetiline materjal ning isiklik arvamus.

4.3.1. Nõuanded töotajatele

SEA PRIORITEEDID	Mõttele läbi, mis on sinu elus positiivset ja mis sind õnnelikuks teeb ja vastavalt sellele sea prioriteedid, mille alusel oma aega ja tegevusi planeerida.
SEA EESMÄRGID	Mõttele läbi oma tõekspidamised ja eesmärgid, mida soovid saavutada ning võrdle neid organisatsiooni omadega ja kui ilmneb vastuolusid, siis on mõttekas nendest juhiga rääkida või töökohta vahetada.
TEGELE HOBIDEGA	Sea piirid töötaja ja vaba aja vahel ning pea sellest kinni. Lisaks tegele hobidega, tee füüsilist trenni või suhtle aktiivselt sõprade ja lähedastega, et mõtteid tööst eemale saada ja stressi maandada.
MÄRKA SÜMPTOMEID	Tutvu läbipõlemise sümptomitega ja analüüsi, kas ka sinul esineb mõni neist ja vajadusel pöördu abi saamiseks spetsialisti poole, kellega olukorda arutada.
ANALÜÜSI OMA TÖÖD JA VÕIMEID	Analüüsi oma tööülesandeid ja tööaega, mis nende tegemiseks kulub ning kui töötaja planeerimise üle on kontroll kadunud, siis on aeg sellest oma juhiga rääkida.
PÖÖRDU SPETSIALISTI POOLE	Läbipõlemise sümptomite pikaajalise ilmnemise korral pöördu oma perearsti poole, kes soovib psühholoogi või psühhiaatrit, kes läbipõlemist ka sinule endale selgitab ja vajaliku ravi määrab. Lisainformatsiooni stressi ja läbipõlemise ning ennetustöö kohta pakuvad ka mitmed veebilehed: http://www.stressivastu.ee/ http://www.tooelu.ee/
RÄÄGI JUHI JA KOLLEEGIDEGA OLUKORRAST	Selgita juhile ja kolleegidele, mis toimub ja mis edaspidi muuta tuleb, et läbipõlemisprotsessist edukalt välja tulla.
ÜTLE „EI“	Õpi ütleva EI üleliigsetele töökohustustele, et ülekoormust ning sellega kaasnevat kurnatust ja stressi ennetada ja uuesti läbipõlemist ennetada (sest inimene võib korduvalt läbi põleda).

Allikas: autori koostatud toetudes järgmistele allikatele - transkriptsioonid, veebilehekülg www.stressivastu.ee ja veebilehekülg www.tooelu.ee (2015)

4.3.2. Nõuanded tööandjale/juhile

ANNA TAGASISIDET	Töötaja ootab juhilt nii positiivset kui ka negatiivset tagasisidet, mis oleks konstruktiivne, selgitav ja parendamisele orienteeritud.
TUNNUSTA	Tunnusta oma töötajaid, kui nad on oma tööd hästi teinud – see ei ole normaalsus, kui töö on tehtud, vaid tunnustamist väärt olukord.
KORRALDA ÜHISÜRITUSI	Töötajate omavaheliste suhete tugevdamiseks tasub vähemalt 1-2 korda aastas ühisüritusi korraldada (jõulupidu, suvepäevad, organisatsiooni sünnipäev vms). Sotsiaalset tugivõrgustikku saab ka nt ühiste koolituste kaudu luua.
INVESTEERI RAHULOLUSSE	Loo töötajatele head füüsilise töökeskkonna tingimused ning võimalda paindlikku töökorraldust. Lisaks võimalda tervislike eluviiside (nt liikumisharrastuste) viljelemist.
PIIRITLE VASTUTUSALAD	Määratle töötajate vastutusalad ja nendele vastavate volituste piirid ning räägi töötajaga kõik läbi, et vähendada arusaamatusi, paralleelselt samade asjadega tegelemist ning soovimatuid pingeid.
KOOLITA ENNAST JA TÖÖTAJAJAID	Koolita ennast ja teisi, et olla kursis, kuidas alluvate tööstressiga toime tulla ja neid abistada. Võimalda koolitust tööstressi maandamise oskuste parandamiseks ja/või pingelistes olukordades hakkama saamiseks. Tänapäeval pakutakse ka mitmeid koolitusi, kus töötajad saavad juhiseid, kuidas öelda liigsetele töökohustustele „EI“ ning kuidas oma aega oskuslikult juhtida ja planeerida.
INFORMEERI	Ole organisatsiooni tulevikust rääkides läbipaistev ning jaga aegsasti organisatsiooni puudutavaid muudatusi selgitavat informatsiooni. Lisaks organiseeri läbimõeldult jooksva informatsiooni kommunikeerimine nt memode või koosolekute kaudu.
KAARDISTA STRESSITEKITAJAD	Selgita välja töötajates pingeid ja tööstressi tekitavad põhjused (ebameeldivused) ning leia neile koostöös töötajatega lahendus, et neid probleeme tulevikus teadlikult vältida.
TÖÖTA VÄLJA TUGISÜSTEEM	Paku töötajatele psühholoogilist nõustamist ja abi ning loo tingimused, kus töötajad saaksid omavahel rohkelt suhelda ja teineteist toetada. Võimalda vajadusel teatud perioodiks individuaalset töökorraldust ja lisatuge ning tööta välja toetussüsteemid töölt pikka aega eemal olnud töötajate.

Allikas: autori koostatud toetudes järgmistele allikatele - transkriptsioonid, veebilehekülg www.stressivastu.ee ja veebilehekülg www.tooelu.ee (2015)

4.4. Soovitused edasisteks uuringuteks

Käesolev uurimistöö keskendus peamiselt läbipõlemise keskkondlike ja kommunikatiivsete põhjuste väljaselgitamisele ning praeguste ja potentsiaalsete tööstressi ja läbipõlemise ennetustegevuste kaardistamisele. Siit edasi saab uurida, kuidas uued tööstressorid/psühhosotsiaalsed ohutegurid tööl mõjutavad töötaja läbipõlemist. Käesolevas töös puudutasin põgusalt tänapäeva psühhosotsiaalseid riske, mis on tõsised stressorid ja neid tekib üha juurde. Siiski oleks see eraldi uurimist väärt teema.

Lisaks võiks uurida, kuidas praktikate teooriast lähtuvalt on võimalik läbipõlemise ennetustegevusi töökeskkonnas juurutada ning mil viisil tuleb töötajateni viia teadmisi, et ka nende käitumine reaalselt läbipõlemist ennetavaks muutuks. Seejuures võiks uurida erinevaid läbipõlemise ennetamise mudeleid ja nende senise rakendamise efektiivsust organisatsioonides. Minu uurimistulemused näitavad, et mõned töötajad teavad, mis on läbipõlemine, missugused on selle sümptomid ja kuidas saaks läbipõlemist ennetada, aga ei käitu siiski vastavalt oma teadmistele, et tööstressi maandada.

Oluline on veel uurida, miks töötajate teadmised ja igapäevapraktikad ei ühti ja kuidas saaks seda siiski teha. Samuti võrrelda erinevas ametis töötajate sarnaseid ja erinevaid läbipõlemise tekkepõhjuseid. Peamiselt on läbipõlemist uuritud sotsiaaltöötajatel, õpetajatel ja meditsiinitöötajatel, kuid oluline oleks võrrelda erinevate valdkondade esindajate (nt õpetajate ja politseinike) läbipõlemise põhjuseid (mikrotasandil) ning võimalikke ennetustegevusi.

Eraldi teemadena oleks oluline uurida efektiivseid läbipõlemise kommuniqueerimisvõimalusi vastavalt sihtrühmale ja kommuniqueerimise eesmärgile (informeerimine, praktikate muutmine vms) või tuua välja töökeskkonna heade praktikate näiteid erinevatest organisatsioonidest, mis aitavad ennetada läbi põlemist.

Käesolevast tööst jäi mahuliste piirangute ning vastavate kompetentside puudumise tõttu välja töötaja iseloomu sobivuse uurimine tema ametiga ning sellest tulenev läbipõlemise kujunemine. Siiski oleks oluline uurida ka psühholoogia tasandil inimeste isikuomaduste seotust sobimatu töövaldkonna ning sellest tuleneva läbipõlemisega.

Arvan, et läbipõlemise temaatika on väga aktuaalne ja sellel on hulgaliselt erinevaid dimensioone, mida ei ole veel uuritud või kaardistatud. Kuigi välismaiseid uuringuid on üsna palju, arvan siiski, et kõik need tulemused ei ole Eesti tingimustesse üle kantavad ja seetõttu vajavad paljud teemad Eesti tasandil üle uurimist.

4.5. Arutelu meetodi ja valimi üle

Uurimistöö tarbeks viisin läbi 11 semistruktureeritud intervjuud. Kvalitatiivne uurimismeetod võimaldas koguda hulgaliselt näiteid läbipõlemise põhjuste ja tagajärgede kohta. Intervjuud olid edukad, pakkudes mitmekülgset ja sisukat informatsiooni uurimisvaldkonna kohta. Kirjalikult saadud intervjuude tulemused olid oluliselt napisõnalisemad ja pealiskaudsemad, mistõttu ei tulnud välja detailsed kirjeldused oma kogemustest ning näidetest seoses läbipõlemisega. Lisaks oli mõne intervjuu puhul keeruline respondentil konkreetsele küsimusele vastama suunata, sest mõne küsimuse puhul oli respondent nii avatud informant, et unustas end rääkima ja pidi vahepeal üle küsima, mis küsimusele ta täpsemalt vastama pidi. Siiski pakkusid sellised kõrvalekalded mõnel juhul olulist informatsiooni teema avamiseks.

Meetodi peamine kriitika seisneb selles, et läbipõlemise kogemusega intervjuueeritav annab suure tõenäosusega erinevat informatsiooni võrreldes kogemusega respondentist, sest nende erinev kokkupuude läbipõlemisega peegeldab ka nende erinevat maailmapilti. Samas valisin teadlikult erineva kokkupuutega informandid, et erinevusi ja sarnasusi võrrelda. Selle meetodi miinus seisneb veel selles, et kvalitatiivseid tulemusi on raske üldistuste aluseks seada. Me saame intervjuu abil teada, kuidas üks või teine konkreetne intervjuueeritav läbipõlemise põhjuseid ja tagajärgi töökeskkonnast ja kommunikatsioonist tulenevalt kirjeldab ja kuidas seda hindab, ent ei saa laiendada neid tulemusi kõikidele töötajatele.

Käesoleva uurimistöö valim on väike, mistõttu üldistuste tegemine on võimatu. Pigem annab see uurimistöö ülevaate fraktsiooni. Ühest küljest on tegemist erinevas vanuses, erineva tegevusvaldkonna ja läbipõlemise kokkupuutega töötajatega. Teisest küljest aga on niivõrd erineva profiiliga töötajaid keeruline võrrelda ja sarnasusi leida. Sellest hoolimata kordusid minu uuritavate puhul paljudel juhtudel läbipõlemisega seoses sarnased mõtted ja märksõnad, mis tõestab seda, et läbipõlemise protsess kujuneb töötajatel sarnast mustrit mööda ning ka põhjused ja eriti tagajärjed on üsna sarnased.

Intervjuu eelis on spontaanse ja täpsustatud informatsiooni hankimine. Arvan, et stressi ja läbipõlemise keskkondlike ja kommunikatiivsete põhjuste uurimiseks on intervjuu parim kvalitatiivne uurimismeetod, mis võimaldab koguda palju näiteid ning pakub laialdast informatsiooni sarnasuste ja erinevuste leidmiseks ning järelduste tegemiseks.

KOKKUVÕTE

Uurimistöö keskendub läbipõlemist põhjustava töökeskkonna ja organisatsiooni-kommunikatsiooni uurimisele läbi töötajapoolse vaate. Selgus, et läbipõlemist mõjutavad väga paljud erinevad töökeskkonna ja kommunikatsiooniga seotud tegurid, kuid paraku ei ole nende kaardistamise ega ka ennetamisega organisatsioonides piisavalt tegeletud. Lisaks sain kinnitust, et läbipõlemist esineb erineva valdkonna inimestel ning see ei ole enam ammu vaid õpetajate, sotsiaaltöötajate või meditsiiniõdede probleem.

Eesmärk oli välja selgitada läbipõlemist esile kutsuvad tegurid ning kaardistada läbipõlemise ennetustegevusi. Viisin läbi 11 senistruktureeritud intervjuud respondentidega, kellest mõned on läbipõlemist ise kogenud, mõned sellele lähedal olnud ning mõned, kes on seda kõrvalt näinud. Küsisin intervjuueeritavatelt kokku 43 põhiküsimust, millele lisandusid vastavalt vajadusele lisaküsimused teemasse süvitsi minemiseks ja täpsustamiseks. Intervjuude eesmärk oli saada informatsiooni töötaja nägemusest tööstressi ja läbipõlemise kohta ning koguda näiteid töökeskkonna tingimustest ja stressi tekitavatest situatsioonidest, mis viivad pikemas perspektiivis läbipõlemiseni. Empiirilise analüüsi viisin läbi transkriptsioonide kvalitatiivse sisuanalüüsi kaudu, eesmärgiga intervjuueeritavatelt saadud informatsiooni analüüsi tulemusena võrrelda ja leida vastustest sarnasusi ning erinevusi.

Käesolevas uurimistöös keskendusin kahele uurimisküsimusele. Esiteks uurisin, kuidas respondendid mõistavad läbipõlemise kontseptsiooni ning selle seoseid töökeskkonna ja kommunikatsiooniga, missugused töökeskkonna tingimused ja kommunikatsiooniprobleemid põhjustavad läbipõlemist ja kuidas iseloomustada organisatsiooni füüsilist keskkonda, sisekliimat ja töökultuuri, milles töötaja läbi võib põleda. Teiseks uurisin, missugused on praegused ja potentsiaalsed praktikad, millega saab organisatsioonis maandada tööstressi ja pingeid ning ennetada läbipõlemist, missuguseid läbipõlemist ennetavaid praktikaid organisatsioonides rakendatakse ning mida saab tulevikus teha selle ennetamiseks nii tööandja kui ka töötaja ise.

Uuringus selgus, et läbipõlemist on keeruline kirjeldada ning seetõttu ka endale tunnistada ja veel vähem sellest teistele rääkida ja et läbipõlemise sõnale eelistatakse pigem stressi ja depressiooni mõisteid. Selge on see, et tegemist on otseselt töökeskkonna ja

kommunikatsiooniga seotud probleemiga, mille tulemusena langeb töötaja motivatsioon ja produktiivsus. Respondendid kinnitasid, et tööstressi tekitavad nii ebameeldiv mikrokliima töökeskkonnas kui ka kesine kommunikatsioonitegevus. Läbipõlemist põhjustavad peamiselt töö ülekoormus, kehv kommunikatsioon, sh tagasiside ja tunnustuse puudumine ja manipulatsioon/kiusamine (halvad tööalased suhted), negatiivne psühhosotsiaalne töökeskkond, töö duubeldamine, kattuvad vastutusalaad ning füüsilise töökeskkonna puudujäägid nagu avatud kontoris töötamisega kaasnev müra ja ebasobiv temperatuur. Lisaks võivad läbipõlemist põhjustada infosulgudest tulenev ebakindlus ja sotsiaalse toetuse puudumine.

Tänapäeval toimub kiire ja üha suuremas mahus info vahetamine ja jagamine, mistõttu on kommunikatsioonil oluline roll indiviidi toimetulekus organisatsiooni sees. Kindlustunnet pakub töötajatele sotsiaalne kapital, mis tähendab organisatsiooni töötajate omavahelist usalduslikku koostööd sotsiaalsete tugivõrgustike kaudu, mis on ühed olulisemad näitajad organisatsioonikultuuri kontekstis. Sotsiaalsed võrgustikud hõlbustavad omavahelist koostööd ning pakuvad vastastikust kasu, mis võib väljenduda emotsionaalse või füüsilise abina või hoopis efektiivse koostööna. Töötaja ise saab läbipõlemist ennetada, kui väldib töötamist töövälisel ajal, planeerib hoolikalt oma tööaega ja oskab ülekoormuse ohu korral öelda lisatööülesannetele „EI“, tegeleb hobidega (puhkab), prioritseerib ülesandeid ning räägib lahenduste leidmiseks häirivatest tööalastest probleemidest oma tööandja või juhiga (kolleegidega). Tööandja saab töötaja läbipõlemist ennetada, kui kaardistab potentsiaalsed läbipõlemise põhjustajad ja koostab ennetustegevuste tugisüsteemi, jagab tagasisidet, korraldab ühisüritusi kollegiaalsete suhete ja sotsiaalse kapitali arendamiseks, saadab koolitustele (läbipõlemise, stressi, koostöö jms teemadel), informeerib ja selgitab töötajatele nende vastutusalasid, tunnustab ja pakub boonuseid nagu tasuta sportimise võimalused vms.

Pühendunud ja kõrgelt motiveeritud terved töötajad on organisatsiooni väärtuslik vara. Läbipõlemist ennetavad tegevused ja abinõud nii töötaja kui ka tööandja/juhi poolt aitavad kaitsta organisatsiooni töötaja läbipõlemisest tulenevate negatiivsete tagajärgede eest. Selleks on oluline tähelepanu pöörata läbipõlemise kontseptsiooni teadvustamisele, töökeskkonna tingimustele ja optimaalsele kommunikatsioonitegevusele. Võimalikke ennetustegevusi on väga palju ja igas organisatsioonis peaks nende rakendamisse ressursse panustama, et seeläbi organisatsiooni kui terviku heaolu kindlustada.

SUMMARY: Relations of burn-out with organizational environment and communication

The research focuses on burn-out relations with workplace and organizational communication in the employee's perspective. It turned out that burn-out is influenced by many different factors related to the working environment and communication, but also that burn-out factors are not mapped or adequately prevented in organizations. In addition, I received confirmation that the burn-out occurs in people of different field, and it is not just teachers, nurses, or social workers problem any more.

The aim was to identify the factors that cause burn-out and mapping burn-out prevention activities. I conducted 11 semi-structured interviews with different respondents - some of whom have experienced burnout, some who have had close to it, and some who have seen in besides. I asked from each respondent total of 43 main questions, plus additional questions if necessary to clarify and go to the topic in depth. The purpose of the interviews was to obtain information about an employee's vision of work stress and burn-out and to collect examples of work environment conditions and stressful situations that lead to burn-out in the long run. I conducted an empirical analysis by the qualitative content analysis of the transcripts and as a result of the analysis compared and found the differences and similarities in the responses.

This paper focuses on two research questions. First, I examined how respondents understand the concept of burn-out and its links with the working environment and communication, what kind of working environment and communication problems cause burn-out and how to characterize the organization's physical environment, the indoor climate and a culture in which employees may be burned out. Secondly, I examined, what are the current and potential practices against work stress and tensions and for burn-out prevention, what burn-out prevention practices are implemented in organizations and what could be done to prevent it in the future by the employer and the employee.

The study showed that burnout is difficult to describe, and therefore also to admit, and even less to talk about, and that respondents prefer the words stress and depression to the burn-out concept. What is clear is that it is directly related to the problems of the working environment and communication that affects employee's motivation and productivity. Respondents confirmed that work-related stress is produced by unpleasant microclimate in the working environment, as well as poor communication activities. Burn-out is primarily caused by work

overload, poor communication, including lack of feedback and recognition, also by manipulation / bullying (bad working relations), negative psychosocial work environment, double-work, overlapping responsibilities, and physical work environment deficiencies such as noise in open office and inappropriate temperature and uncertainty caused by information gaps and lack of social support.

Since nowadays we have to handle the rapid and ever-increasing volume of information exchange and sharing so the communication has a key role of the individual coping within the organization. The social capital offers reassurance to employees. Social capital provides reassurance, which means employees trustful cooperation in an organization through social support networks. These are some of the most important figures in the context of the organization culture. Social networks facilitate cooperation and provide mutual benefits that may be reflected as the emotional or physical support, or reveal even by effective collaboration. The employees themselves can prevent burn-out by avoiding working outside office hours, plan carefully his/her worktime, say for additional work assignments "NO", is engaged with hobbies (resting), prioritize tasks, and talk about annoying employment-related problems with their employer or manager (colleagues) to find solutions. An employer can prevent employee's burnout by mapping potential burn-out causes and draw up preventive support system, give the feedback, organize events for better collegial relations and social capital development, send employees to the training (burn-out, stress, collaboration and other related issues), inform and explain to employees their responsibilities, recognize them and offer bonuses like free sports opportunities.

Dedicated and highly motivated healthy employees are a valuable asset to the organization. Preventive actions and measures by employee and the employer / manager of the organization would help to protect employees from the negative consequences of burn-out. That is why it is important to pay attention to awareness of the concept of burn-out, healthy work environment and optimal communication activities. Different kind of possible preventive activities should be very important in every organization. Each organization should commit resources for their implementation, in order to ensure the well-being of the organization as a whole.

KASUTATUD KIRJANDUS

Ashill, N. J. & Rod, M. (2010). *Burnout processes in non-clinical health service encounters*. Journal of Business Research, 64, 1116–1127. DOI:10.1016/j.jbusres.2010.11.004

Avanzi, L., Zaniboni, S., Balducci, C., Fraccaroli, F. (2014). *The relation between overcommitment and burnout: does it depend on employee job satisfaction?* Anxiety, Stress, & Coping: An International Journal. 27, 455–465. DOI: 10.1080/10615806.2013.866230

Barber, K. L., Santuzzi, M. A. (2015). *Please Respond ASAP: Workplace Telepressure and Employee Recovery*. Journal of Occupational Health, 20, 172–189. DOI: 10.1037/a0038278

Boyas, J. F & L. H, Wind, E. Ruiz (2013). *Organizational tenure among child welfare workers, burnout, stress, and intent to leave: Does employment-based social capital make a difference?*. Children and Youth Services Review, 35, 1657–1669.
DOI:10.1016/j.chilyouth.2013.07.008

Brown, L. W. and Quick, J.C. (2013). *Environmental Influences on Individual Burnout and a Preventive Approach for Organizations*. Journal of Applied Biobehavioral Research, 18, 104–121. DOI: 10.1111/jabr.12002

Bruque, S., Moyano, J., Eisenberg, J. (2008). *Individual Adaptation to IT-Induced Change: The Role of Social Networks*. Journal of Management Information Systems, 25, 177–206.
DOI: 10.2753/MIS0742-1222250305

Burton, J. (2010). *WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices*. Kasutatud 08.01. 2016
http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf

Gaidajenko, A. (2009). *Psühhosotsiaalse töökeskkonna analüüs SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla kliinikute õdede ja laborantide näitel*. Magistritöö. Tallinna Ülikool, psühholoogia ja organisatsioonikäitumise osakond

Gächter, M., Savaga, D. A., Torgler, B. (2011). *The relationship between stress, strain and social capital*. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 34, 515-540. DOI: 10.1108/13639511111157546

Kalaus, K-E. (2015) *Läbipõlemissündroom: mis see on ja kuidas seda ennetada?*. Kasutatud 02.01.2016 <https://www.kliinik.ee/uudised/aid-36644/labipolemissundroom-mis-see-on-ja-kuidas-seda-ennetada->. Viide teksti sees (Läbipõlemissündroom: mis see ..., 2015)

Kalaus, K-E. (2015) *Soovitused läbipõlemise ennetamiseks*. Kasutatud 02.01.2016 https://www.kliinik.ee/uudised/nadala_teema/aid-36772/soovitused-labipolemise-ennetamiseks?utm_campaign=Kliinik_n%C3%A4dal_1_16&utm_medium=email&utm_source=sendsmaily. Viide teksti sees (Soovitused läbipõlemise ennetamiseks, 2015)

Kalmus, V., Masso, A., Linno, M. (2015). *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Tartu Ülikool. Kasutatud 10.03.2015 <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>

Lepik, K. Harro-Loit, H. Kello, K. Linno, M. Selg, M. Strömpl, J. (2014). *Intervjuu. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Tartu Ülikool. Kasutatud 10.03.2015 <http://samm.ut.ee/intervjuu>

Läbipõlemine. Tööelu veebilehekülg. (2015). Kasutatud 04.04.2015 <http://toodelu.ee/et/Tooandjale/Tookeskkond/Psyhholoogilised-ohutegurid/toostress/Labipolemine> Viide teksti sees (Läbipõlemine..., 2015)

Maiste, K. (2005). *Läbipõlemissündroomi hindamine Eestis klienditööd tegevatel inimestel instrumentide CBI ja MBI-D abil*. Magistritöö. Tartu Ülikool, sotsioloogia ja sotsiaalpoliitika osakond

Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. Annual Review of Psychology, 52, 397- 422.

Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P. (1997). *Maslach Burnout Inventory*. Zalaquett, C.P., Wood, R.J. (Toim), *Evaluating Stress: A Book of Resources*, 191 – 218. The Scarecrow Press, Inc.: Lanham, Md., & London

Monge, P. R., Contractor, N. S. (1998). *Emergence of Communication Networks*. Kasutatud 08.05.2015 <http://hyperion.math.upatras.gr/commorg/nosh/HOCNets.html>

Mugu, Ü. (2011). *Tartu linna õpetajate läbipõlemise, enesetõhususe ja taustategurite seosed*. Magistritöö. Tartu Ülikool, kasvatusteaduste õppekava

Pines, A.M & Keinan, G. (2005). *Stress and burnout: The significant difference*. Personality and Individual Differences, 39, 625–635. DOI: 10.1016/j.paid.2005.02.009

Psühhosotsiaalsed ohutegurid tööl – taust. (2012) Vanemtööinspektorite Komitee. Kasutatud 04.04.2015 <http://www.tooelu.ee/UserFiles/Sisulehtede-failid/Teemad/Psuhhosotsiaalsete-ohuteguritega-seotud-teemad/Psuhhosotsiaalsed-ohutegurid-tool---taustainfo.pdf>. Viide teksti sees (Psühhosotsiaalsed ohutegurid..., 2012)

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & C. Maslach (2009). *Burnout: 35 years of research and practices*. Career Development International, 14, 204-220. DOI: 10.1108/13620430910966406

Seppo, I., Järve, J., Kallaste, E., Kraut, L. & M. Voitka. (2010) *Psühhosotsiaalsete riskide levik Eestis*. Uurimuse raport. Centar: Eesti Rakendusuuringu Keskus. Kasutatud 28.11.2014 http://www.stressivastu.ee/fileadmin/user_upload/CENTAR_l6pparuanne.pdf

Soon, A. (2010). *Tervist edendavad töökohad. Mis need on ja kuidas neid saavutada?* Tervise Arengu Instituut. Tallinn: Pegasus OÜ

Strauss-Raats, P. (2014). *Tööstressist vabaks!* Kasutatud 16.05.2016 https://www.ti.ee/fileadmin/user_upload/failid/dokumendid/Meedia_ja_statistika/Truekised/Tooostress.pdf

Teichmann, M. (2014). *Uued tööstressorid/psühhosotsiaalsed ohutegurid tööl*. Kasutatud 04.04.2015 http://tooelu.ee/UserFiles/Tootervishoiupaev/XVI-Tootervishoiupaev/M.Teichmann_21.10.2014.pdf

Tervise Arengu Instituut. *Hea praktika näiteid töökoha terviseedenduses*. (2010). Kogumik. Tallinn: Pegasus OÜ

Töötervishoiu ja tööohutuse seadus. (1999) . Kasutatud 29.04.2016

<https://www.riigiteataja.ee/akt/110112015013>. Viide teksti sees (Töötervishoiu ja tööohutuse..., 1999)

Töökoha psühhosotsiaalsed riskid ja stress. Euroopa Tööohutuse ja Tervishoiu Agentuuri kodulehekülg. Kasutatud 04.04.2015 <https://osha.europa.eu/et/topics/stress>. Viide teksti sees (Töökoha psühhosotsiaalsed riskid..., 2015)

Tööstressi kaardistaja. Tööinspekttsiooni veebilehekülg www.stressivastu.ee. Kasutatud 04.04.2015 <http://stressivastu.ee/index.php?id=57>. Viide teksti sees (Tööstressi kaardistaja..., 2015)

Töötervise edendamine: nõuanded tööandjatele. (2010). Euroopa Tööohutuse ja Tervishoiu Agentuuri kodulehekülg. Kasutatud 04.04.2015 https://osha.europa.eu/et/publications/factsheets/et_93.pdf. Viide teksti sees (Töötervise edendamine: nõuanded..., 2010)

Vallerand, J. R., Paquet, Y, Philippe, F. L., Charest, J. (2010). *On the Role of Passion for Work in Burnout: A Process Model*. Journal of Personality, 78, 289-312. DOI: 10.1111/j.1467-6494.2009.00616.x

Wright, K. B., Abendschein, B., Wombacher, K., O'Connor, M., Hoffman, M., Dempsey, M., Krull, C., Dews, A., Shelton, A. (2014). *Work-Related Communication Technology Use Outside of Regular Work Hours and Work Life Conflict: The Influence of Communication Technologies on Perceived Work Life Conflict, Burnout, Job Satisfaction, and Turnover Intentions*. Management Communication Quarterly, 28, 507–530. DOI: 10.1177/0893318914533332

Lisa 1. Intervjuu kava

Uurimisküsimused:

1. Missugune on respondentide arusaam töötaja läbipõlemisest ja kuidas näevad nad selle seost organisatsiooniga?
2. Kuivõrd on organisatsioonides tähelepanu pööratud läbipõlemist ennetavate praktikate viljelemisele ja mida saaks veel ära teha?

Soojendusküsimus

1. Palun kirjelda oma tavalist tööpäeva.

Organisatsioonikultuur

2. Missugune on sinu igapäevane töökeskkond (ja töökoht)?
3. Mis sulle meeldib sinu töö juures? (Miks?) (Too 2-3 näidet töö positiivsetest omadustest)
4. Mis sulle sinu töö juures ei meeldi? (Miks?)
5. Missugused neist ebameeldivatest asjadest tekitavad stressi? (Miks?)
6. Kuidas sulle tundub, kas sa oled pigem pühendunud oma tööle või organisatsioonile tervikuna? (Miks?)
7. Kuivõrd oluline on sinu jaoks olla lojaalne ja kulutada oma energiat selle organisatsiooni huvides?

Läbipõlemist põhjustav kommunikatsioonitegevus

8. Palun kirjelda inimeste võrgustikku, kellega tööalaselt suhtled?

9. Missugused on sinu suhted nendega? (Miks just sellised?)
10. Mis sa arvad, kuidas mõjutavad töölased suhted läbipõlemist? (Miks?)
11. Kuivõrd oluliseks pead tööalast tunnustamist (mitterahalist)?
12. Kuivõrd oluline on sinu jaoks töö sooritamise seotud tagasiside?
13. Miks see on/ei ole sinu jaoks oluline?
14. Palun too mõni näide, kuidas tööandja on sulle tagasisidet andnud.
Töövahendid ja –tehnoloogiad
15. Kui palju kasutad päeva jooksul töö tegemiseks erinevaid seadmeid ja kui palju otsesuhetlust inimestega?
16. Missuguseid töövahendeid, seadmeid ja programme või veebikeskkondi kasutad peamiselt oma igapäevatöös?
17. Missugused on nende töövahendite kasutamise plussid?
18. Palun too välja, missugused on nende töövahendite kasutamise miinused? (Miks sa nii arvad?)
19. Kuidas iseloomustad organisatsiooni sees üldist info liikumist?
20. Kuivõrd see põhjustab stressi ja arusaamatusi?
Pinged ja konfliktid töökeskkonnas
21. Kuivõrd pingeline õhkkond sinu töö juures on?

22. Mis sa arvad, mis põhjustel tekivad pinged sinu organisatsioonis?
23. Too 2-3 näidet mõnest pingeid tekitanud olukorrast või probleemist.
24. Kas tööandja teeb midagi, et omavahelis pingeid oleks vähem?
25. Missuguseid konflikte on töö juures tekkinud? (Too 1-2 näidet tööalasest konfliktist)
26. Kuidas need konfliktid lahenevad?
27. Mis sa arvad, kuidas mõjutavad tööalased konfliktid tööstressi tekkimist?
<i>Tööstress ja läbipõlemine</i>
28. Palun nimeta 4-5 esimesena meelde tulevat märksõna, mis seostub sulle mõistega tööstress.
29. Palun põhjenda, miks tood esile just need märksõnad?
30. Too mõni konkreetne näide situatsioonist töö juures, mis tekitab sinule endale stressi.
31. Mida tähendab sinu arvates läbipõlemine?
32. Kuidas sa iseloomustaksid läbi põlenud inimest?
33. Mis sa arvad, mis läbipõlemist põhjustab? (Miks sa nii arvad?)
34. Missugune on sinu isiklik kokkupuude läbipõlemisega? (Kas oled kelleltki abi küsinud?)
<i>Läbipõlemist ennetavad praegused ja uued praktikad</i>
35. Mida sina ise saad teha selleks, et läbipõlemist vältida?

<i>36. Mida teeb sinu tööandja juba praegu, et töötajate läbipõlemist ennetada?</i>
<i>37. Mis sa arvad, kuidas saaks tööandja (veel) oma töötajate stressi ja läbipõlemist ennetada?</i>
<i>38. Missuguseid boonuseid pakub tööandja/organisatsioon oma töötajatele (nt soodustused, tasuta millegi kasutamine, lisatasud vms).</i>
<i>39. Palun kirjelda mõnda boonust või tööle iseloomulikku eripära, mis on sinu enda arvates stressi maandav?</i>
<i>40. Kirjeldasid enne oma töökeskkonda. Mida tuleks sinu arvates töökeskkonnas muuta, et töötajate stressi vähendada või ennetada?</i>
<i>41. Missugused uued töötingimused aitaksid parandada sinu töö kvaliteeti?</i>
<i>42. Kuidas muudaksid need sinu töö tegemise nauditavamaks?</i>
<i>Kokkuvõte</i>
<i>43. Intervjuu alguses tutvustasid oma reaalselt töökeskkonda. Palun kirjelda nüüd ideaalseid töötingimusi, mille puhul stressi ja läbipõlemist on võimalik sinu arvates vältida.</i>

Lisa 2. Nõusoleku vorm respondentidele

Töökeskkonna ja kommunikatsiooni roll ning ennetamise võimalused töötaja läbipõlemisprotsessis

Palun Teil osaleda uurimistöös, mille eesmärk on välja selgitada, missugustest kommunikatiivsetest ja keskkondlikest faktoritest tulenevalt tekib töötajatel pikaajaline tööstress, mis omakorda viib läbipõlemiseni. Lisaks soovin uurida, mida läbipõlemine üldse inimese jaoks tähendab ja kuidas seda saaks ennetada.

Tudengite lõputööd on elektrooniliselt kättesaadavad TÜ raamatukogu üliõpilastööde andmebaasis DSpace. Seejuures näeb intervjuude täistekste ainult uuringut läbiviiv tudeng. Samuti ei avalikustata neid magistritöö lisades täistekstidena..

Uuringus osalemine on vabatahtlik ja iga uuritav võib osalemisest igal ajal loobuda. Intervjuu andmeid analüüsitakse suulise intervjuu salvestise sõna-sõnalise ülesmäärgitud teksti ja/või kirjalike vastuste alusel. Seejuures kasutatakse töös lühikesi väljavõtteid intervjuu tekstidest. Intervjueeritavaid nimeliselt uurimistöös ei identifitseerita. Samuti ei kajastata töös organisatsioonide nimesid.

Intervjuu üles kirjutatud tekstidest eemaldatakse kolmandate isikute nimed vms anonüümsust ohustav informatsioon; *audio* ja video andmete korral eemaldatakse identifitseerimist võimaldav materjal või töödeldakse see anonüümsuse tagamiseks.

Pärast magistritöö kaitsmist saadetakse soovi korral respondentidele lugemiseks uurimistöö elektrooniline versioon.

Mind (küsimustele vastaja ees- ja perekonnanimi),....., on informeeritud ülalmainitud uuringust ja ma olen teadlik läbiviidava uurimistöö eesmärgist ja uuringu metoodikast ning kinnitan oma nõusolekut selles osalemiseks (digitaalse)allkirjaga. Tean, et uuringu käigus tekkivate küsimuste ja võimalike probleemide kohta saan mulle vajalikku täiendavat informatsiooni uuringu teostajalt:

Eliise Ott
Tartu Ülikooli tudeng
Kommunikatsioonijuhtimise eriala
Tartumaa, Kambja vald, 62020
eliise.ott@gmail.com
tel: 58500438

Intervjueeritav (ees- ja perekonnanimi):
Intervjueeritava allkiri:

Intervjueerija (*Eliise Ott*) allkiri.....
Kuupäev, kuu, aasta

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Eliise Ott

(autori nimi)

(sünnikuupäev: 02.03.1991)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Läbipõlemise seosed organisatsioonikeskkonna ja -kommunikatsiooniga“,

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Tiiu Taur,

(juhendaja nimi)

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus/Tallinnas/Narvas/Pärnus/Viljandis, 30.05.2016 *(kuupäev)*